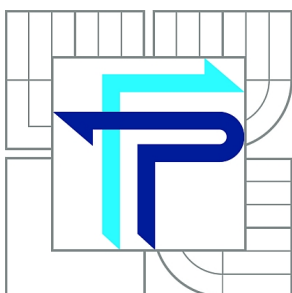




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

THE PROPOSAL TO INCREASE THE EFFICIENCY OF SELECTION PROCESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KATEŘINA DOLEŽELOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doleželová Kateřina, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zvýšení efektivity výběrového řízení

v anglickém jazyce:

The Proposal to Increase the Efficiency of Selection Process

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce
Přehled teoretických poznatků z dané oblasti
Analýza konkrétní situace
Návrhy řešení
Závěr, možnosti realizace návrhů
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. 108 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. Brno: Motiv Press, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.05.2011

ANOTACE

Diplomová práce pojednává o procesu výběrového řízení a zvyšování jeho efektivity. Zabývá se zejména výběrem zaměstnanců na výrobní pozice ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s. r. o. Obsahuje analýzu současného stavu náboru a výběru pracovníků v uvedeném podniku a návrhy na změny, které zefektivní práci personalistů a pomohou vybrat vhodné zaměstnance.

ANNOTATION

This diploma thesis discusses the selection process and increasing its efficiency. It deals with selection of employees in manufacturing positions at Lear Corporation Czech Republic s. r. o. It includes analysis of the current situation of recruitment and selection of employees in that company and proposals for changes to increase the efficiency of HR assistants work and help to select appropriate personnel.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání pracovníků, výběr zaměstnanců, výběrové řízení, přijímací pohovor, personální práce, řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu.

KEY WORDS

Recruitment, selection of employees, selection procedure, selection interview, personnel work, human resources management, human capital management.

Bibliografická citace práce:

DOLEŽELOVÁ, K. *Návrh na zvýšení efektivity výběrového řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 145 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Pístovicích dne 19. května 2011

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., za pomoc a konzultace při tvorbě diplomové práce. Dále děkuji Ing. Petru Bučkovi, řediteli společnosti Lear Corporation Czech Republic s. r. o., který mi umožnil zpracovat informace o podniku a použít je v diplomové práci, stejně tak kolegyním z personálního oddělení, HR manažerce Mgr. Michaele Veverkové a všem dalším zaměstnancům společnosti za spolupráci a ochotu.

Obsah

ÚVOD A CÍL PRÁCE	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	10
1.1.1 <i>Personalistika</i>	10
1.1.2 <i>Řízení lidských zdrojů</i>	12
1.1.3 <i>Řízení lidského kapitálu</i>	16
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
1.2.1 <i>Popis práce a profil zaměstnance</i>	20
1.2.2 <i>Zdroje vyhledávání a získávání pracovníků</i>	23
1.2.3 <i>Metody vyhledávání a získávání pracovníků</i>	24
1.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	27
1.3.1 <i>Kritéria výběru zaměstnance</i>	29
1.3.2 <i>Zhodnocení personálních dokumentů</i>	30
1.3.3 <i>Metody prověřování uchazečů</i>	33
1.3.4 <i>Výběr nejlepšího uchazeče</i>	40
1.4 ANALÝZA EFEKTIVITY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	41
1.4.1 <i>Adaptační proces</i>	42
1.4.2 <i>Vyhodnocení efektivity výběrového řízení</i>	44
1.5 SHRNUÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ.....	45
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	46
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	46
2.1.1 <i>Organizační struktura</i>	47
2.1.2 <i>Zaměstnanci společnosti</i>	48
2.2 ANALÝZA PROCESU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	52
2.3 DOKUMENTY V PROCESU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	54
2.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	58
2.4.1 <i>Vyhodnocení dotazníku pro vedoucí</i>	58
2.4.2 <i>Vyhodnocení dotazníku pro pracovníky výroby</i>	67
2.4.3 <i>Souhm dotazníkových šetření</i>	75
2.5 ROZHOVOR S PERSONALISTOU	79
2.6 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	82
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ	85
3.1 PROFILY KANDIDÁTŮ	87
3.2 METODY TESTOVÁNÍ A JEJICH ÚPRAVA	96
3.3 OTÁZKY PRO POHOVORY.....	97
3.4 SHRNUÍ NÁVRHŮ.....	98
3.5 EKONOMICKÉ ASPEKTY	99
ZÁVĚR.....	101
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	103
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	106
SEZNAM PŘÍLOH	108

Úvod a cíl práce

Získávání a výběr zaměstnanců jsou klíčové v každé organizaci. Zajišťuje je personální oddělení. Úkolem je vybrat budoucí pracovníky, kteří budou schopni a ochotni provádět práci na příslušné pracovní pozici. Stejně jako podniky vyhledávají vhodné uchazeče, tak i uchazeči poptávají vyhovujícího zaměstnavatele. Pomocí výběrového řízení mají být vybráni vhodní kandidáti, aby bylo možné dosáhnout co největší efektivity v tomto procesu.

V diplomové práci se zabývám výběrovým řízením na výrobní pozice ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s. r. o. Jedná se o výrobní závod na jihu Moravy působící v automobilovém průmyslu. V současné době podnik rozšiřuje výrobu, a proto probíhají náborové řízení několikanásobně většího počtu pracovníků především na pracovní místa ve výrobě. Je tedy zapotřebí, aby výběrové řízení bylo co nejúčinnější a náborové řízení probíhalo co nejplynuleji.

Hlavním cílem diplomové práce je zvýšit efektivitu získávání a výběru zaměstnanců na výrobní pozice v dané společnosti. Tohoto cíle bude možné dosáhnout pomocí následujících kroků:

- vytvoření podpůrných personálních dokumentů zjednodušující práci personalistům a zabezpečující větší systematičnost procesů,
- úprava některých metod a činností ve výběrovém řízení vedoucí k získání kvalitních výrobních zaměstnanců,
- nalezení takového řešení, které umožní plynulý proces poměrně rozsáhlého náboru.

1 Teoretická východiska práce

První část diplomové práce pojednává o odborných informacích důležitých pro proces výběrového řízení. Obsahuje významné pojmy z oblasti personalistiky. Jedná se o personální práci, získávání a výběr pracovníků a vyhodnocení efektivnosti výběrových řízení.

1.1 Personální práce

Lidé určují využívání zdrojů a tyto zdroje dávají do pohybu. Sami jsou však tím nejcennějším zdrojem, který podnik může mít. Rozhodují a mají podíl na prosperitě organizace, určují její konkurenceschopnost. Z toho důvodu je také personální práce nejvýznamnější oblastí v řízení podniku. Pokud si však řídící pracovníci neuvědomí, že lidé jsou největším bohatstvím, a že lidské zdroje mají obrovskou hodnotu, nemohou v podmínkách dnešního tržního hospodářství uspět a zvyšovat hodnotu podniku.¹

Pro objasnění oblasti personální práce, její pochopení a zdůraznění důležitosti pro podnik, je zapotřebí nejdříve uvést základní pojmy. Mezi nejvýznamnější z nich patří:

- personalistika,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu.

1.1.1 Personalistika

Personální práce by se dala vyjádřit jedním slovem jako personalistika. Jedná se o činnosti zaměřené na oblast týkající se lidí v pracovním procesu, tzn. zaměstnanců. Těmito činnostmi mohou být například získávání pracovníků, formování pracovních týmů, organizování personálních činností, řízení pracovního chování, pracovních schopností a výkonu zaměstnanců, budování vztahu k vykonávané práci, ke kolegům, k interním i externím článkům podniku a stejně tak rozvíjení dovedností a uspokojování pracovníků plynoucí z jimi vykonávané práce. V dnešních podmínkách o podobě personální práce rozhoduje sama organizace. Může si sama zvolit, jaké bude postavení personální práce v organizaci podniku, její rozsah a struktura, jaké budou s tím spojené

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 13-14.

pravomoci a odpovědnosti, na co se zaměří, jaký bude směr personální politiky a personální strategie atd.²

Nejnovějším pojetím personální práce je tzv. řízení lidských zdrojů. Personální práce neboli personalistika se v současnosti používají spíše jako obecné vyjádření oblasti související s řízením organizace. Jednotlivými vývojovými fázemi personální práce dle J. Koubka³ jsou:

- personální administrativa (správa),
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa je nejstarším pojetím personalistiky. Dříve byla personální práce chápána jako služba, zabývající se zejména administrativními činnostmi a procesy. Těmi byly například zaměstnávání pracovníků, správa dokumentů a osobních informací zaměstnanců, reportování těchto informací podnikovému vedení apod. Jednalo se tedy spíše o podpůrnou roli personalistiky. Tuto formu můžeme vidět i v dnešních organizacích (spíše v těch, kde převládá centralizovaný způsob řízení a nízká míra dělby pravomocí). Význam personální práce je zde bohužel značně podceňován.

Poněkud mladším pojmem je personální řízení. Začal se objevovat ještě před druhou světovou válkou u podniků orientujících se na získání co největší části trhu, na expanzi a snižování konkurence. Jednou z důležitých konkurenčních výhod byl právě výkonný a organizovaný pracovní kolektiv, tedy lidská pracovní síla. Personální útvary začaly mít jinou podobu, rozvíjely se metody personální práce, rozšiřovaly se také pravomoci personalistů a jejich specializace, zejména na vnitropodnikové záležitosti.

Nejnovějším pojetím personální práce je řízení lidských zdrojů. Personalistika se tak postupně stává nejdůležitější složkou organizace a nejvýznamnější úlohou řídících pracovníků. Vývoj personální práce se přesouvá od administrativních činností až

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 13-14.

³ tamtéž, s. 14-15

k řídicím úkolům. Vyjadřuje tedy význam člověka a jeho pracovní sílu jako klíčový výrobní faktor a rozhodující hnací článek organizace.⁴

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, řízení lidských zdrojů je jádrem v řízení podniku. Stalo se nejdůležitější úlohou manažerů na všech úrovních, která má v dnešních tržních podmínkách obrovský význam. Hlavním typickým znakem řízení lidských zdrojů je přístup k personálním činnostem zaměřený zejména na dlouhodobé cíle. Pracovní kolektiv, jeho organizace a utváření jsou zaměřeny zejména na působení externích faktorů. Personální práce se stává záležitostí nejen personalistů, ale veškerých vedoucích pracovníků. Personální útvar plní spíše poradenskou roli, klade důraz na rozvoj lidských zdrojů, orientuje se na spokojenost zaměstnanců organizace a na jejich rozvoj, vytváří podnikovou kulturu, udržuje pracovní vztahy a zabezpečuje další personální práce, které jsou podstatou celého řízení podniku.⁵

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je dle M. Armstronga⁶ „... zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“. Tohoto cíle lze dosáhnout jedinečně pomocí realizace dílčích cílů, kterými jsou zejména vytváření efektivní organizace pomocí podnikové strategie a budování vztahů se zákazníky, dále řízení znalostí, lidského kapitálu, vztahů mezi zaměstnanci, odměňování, uspokojování potřeb jednotlivých článků organizace, řízení a realizace politiky lidských zdrojů. Přehled těchto cílů je uveden na obrázku 1 na následující straně.

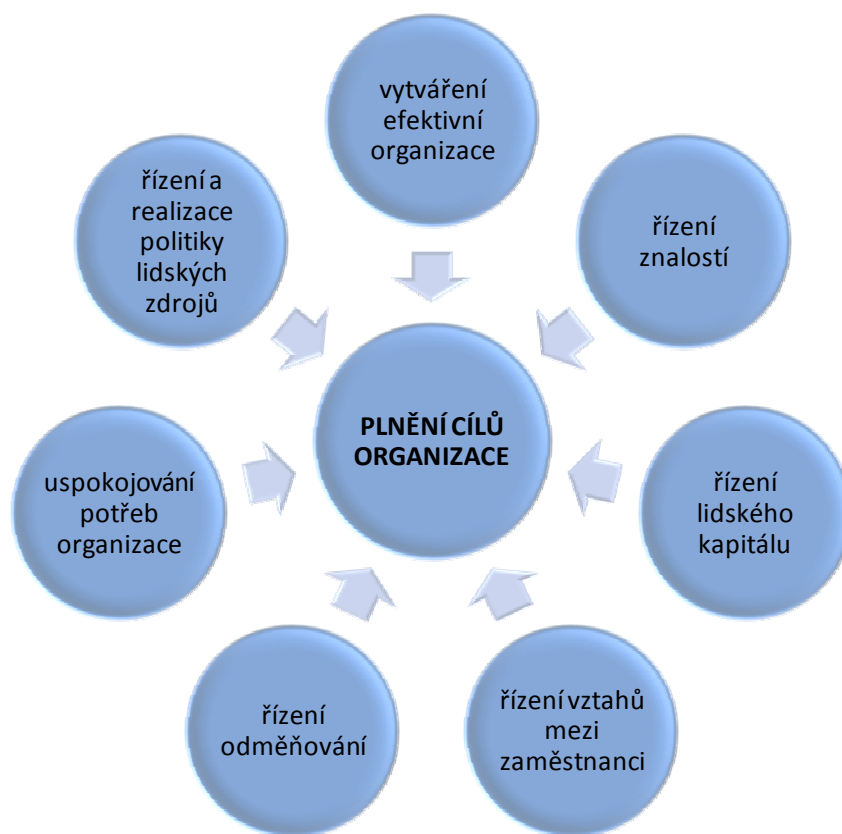
Koncepce řízení lidských zdrojů je velice rozmanitá. Můžeme ji z určitého pohledu rozdělit na měkkou a tvrdou podobu. Měkká podoba představuje komunikaci mezi zaměstnanci, jejich motivování a řízení. Naopak tvrdá forma je založena na spojení se strategií organizace a chápání řízení lidských zdrojů jako nástroje pro maximalizaci užitku podniku. V podnikové praxi existují souběžně kombinace obou těchto variant. Strategie je pro řízení lidských zdrojů velmi důležitou charakteristikou. Zejména v tržním hospodářství je nutné, aby podnik sjednotil personální politiku s podnikovou strategií, aby bylo možné integrovat dílčí cíle personální politiky do strategických plánů

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 14-15.

⁵ tamtéž, s. 15-16

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 30.

organizace a tyto cíle realizovat. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů manažeři prosazují zájmy organizace. Samotní manažeři působí jako nástroj, pomocí kterého se realizuje personální politika. Nestačí, aby řízení lidských zdrojů bylo záležitostí pouze personalistů. Jedná se o celkové zájmy organizace, která požaduje loajální pracovníky schopné přizpůsobit se změnám v organizaci a v její kultuře.⁷



Obrázek 1 Cíle řízení lidských zdrojů⁸

Lidské zdroje rozhodují o alokaci ostatních podnikových zdrojů. Určují tedy i jejich využívání a zlepšování. Jejich významnou úlohou je tedy zajistit dostatečný výkon organizace a jeho neustálé zlepšování. Dle J. Koubka⁹ by se mělo řízení lidských zdrojů v dnešních podmínkách zaměřit zejména na tyto činnosti:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,

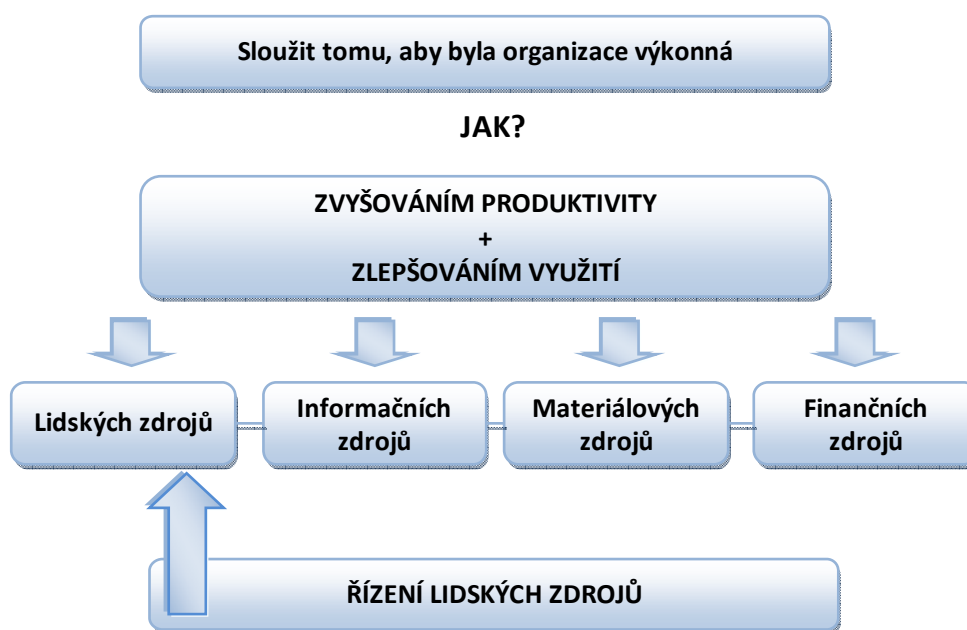
⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 32-36.

⁸ Zpracováno dle: tamtéž, s. 30-32.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 19-20.

- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory (pokud je podnik má),
- pomoc pracovníkům.

Definované aktivity jsou seřazeny podle důležitosti, nejvýznamnější z nich je tedy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Důraz je kladen také na pracovní vztahy a dále na péči o zaměstnance. Základem pro fungování veškerých uvedených činností je efektivní komunikace mezi jednotlivými složkami organizace. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je shrnut na obrázku 2.

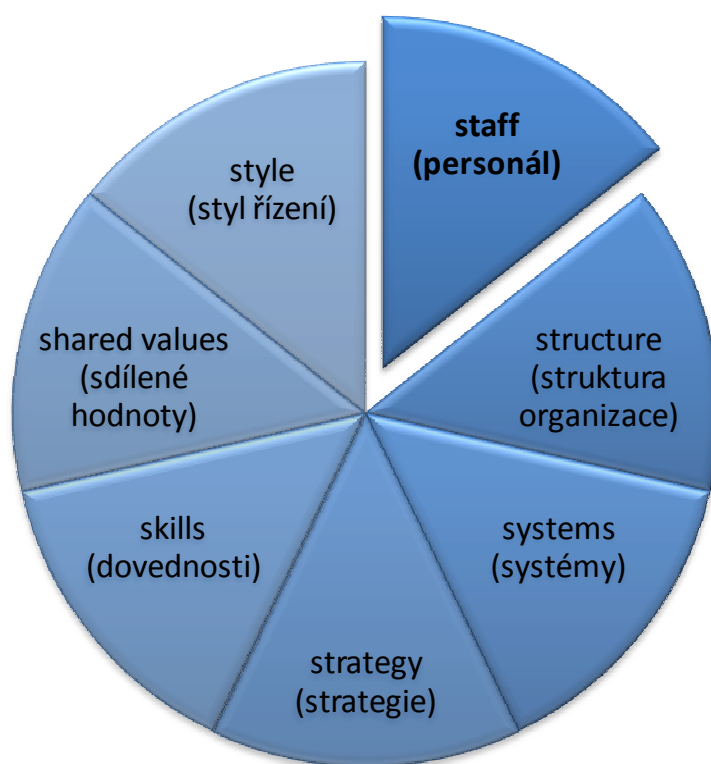


Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů¹⁰

Věnovat pozornost řízení lidských zdrojů je pro firmu velmi důležité. To ukazuje také koncepce kritických faktorů úspěšnosti, kterou v 80. letech publikovali američtí specialisté na management. Lidské zdroje totiž představují jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Patří mezi tzv. „7 S“, které zahrnují významné faktory, kterými by se

¹⁰ Převzato z: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 17.

měly podniky zabývat. Jde totiž o klíčové složky, které mají obrovský vliv na úspěch či neúspěch organizace. Přehled „7 S“ faktorů je uveden na obrázku 3. V případě, že je lidským zdrojům v podniku věnována dostatečná pozornost, přispívají tak k dosažení stanovených podnikových cílů i schopnosti překonávat překážky, zvyšuje se loajalita zaměstnanců, jejich adaptabilita a mimo jiné i pracovní výkonnost.¹¹



Obrázek 3 Kritické faktory úspěšnosti firem¹²

Lidské zdroje mají vliv na celkový výkon podniku. Pokud manažeři zvolí vhodnou strategii řízení lidských zdrojů, může mít pozitivní vliv právě na výkon firmy. Jak již bylo uvedeno výše, lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěchu organizace, působí tedy značnou mírou i na její výkon.¹³ Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem zobrazuje obrázek č. 4 na následující straně.

¹¹ FOOT, M. *Personalistika*. 2002. s. 12.

¹² Zpracováno dle: tamtéž, s. 12.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 39-40.



Obrázek 4 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem¹⁴

Systémy řízení lidských zdrojů přispívají nejen ke zvyšování pracovní výkonnosti a flexibilitě zaměstnanců, ale také pomáhají ke stanovení podnikové vize, vytváření motivačních nástrojů, loajalitě zaměstnanců, efektivnímu řízení změn a v neposlední řadě také k zajištění podpory managementu při realizaci personální politiky.¹⁵

1.1.3 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál je pro podnik velmi důležitý. Obecně je tvořen hodnotou lidských znalostí, schopností, vlastností a dovedností. Všechny tyto charakteristiky jsou pro každého člověka individuální, některé jsou vrozené, jiné získané. Lidé vnášejí své schopnosti, chování, inteligenci i osobní energii do své práce a vytvářejí tak lidský kapitál. Díky tomu mohou být velmi užiteční pro organizaci a přispívat k plnění stanovených cílů. Záleží však na každém zvláště, jak těchto prostředků využije, zda je bude rozvíjet a jak s nimi vynaloží. Pro podnik je lidský kapitál přidanou hodnotou. Lidé v pozici zaměstnanců tak přispívají podniku k jeho rozvoji, k plnění cílů, zvyšování konkurenceschopnosti a mnoha dalším výhodám. Znamená pro podnik bohatství. Z toho důvodu se opravdu vyplatí investovat do lidského kapitálu a jeho řízení. Počítá se samozřejmě s příslušnou návratností těchto investic, a to zejména v podobě vyšší produktivity, vzdělanějších zaměstnanců s širšími vědomostmi a přehledem o aktuální problematice, větší flexibility podniku, schopnosti přizpůsobovat se konkurenčním podmínkám, provádět pravidelné inovace atd.¹⁶

¹⁴ Převzato z: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 40.

¹⁵ tamtéž, s. 39-42

¹⁶ tamtéž, s. 49-52

Samotné řízení lidského kapitálu by nemělo být příliš odlišováno od řízení lidských zdrojů. V některých teoriích jsou tyto činnosti oddělovány. Řízení lidského kapitálu chápe pojem lidský kapitál jako bohatství, naopak řízení lidských zdrojů spíše jako náklady. V dnešním prostředí se však přechází k chápání tohoto pojmu jako bohatství organizace. Tyto rozdíly jsou velmi spekulativní. Dle Armstronga¹⁷ je řízení lidského kapitálu vlastně obsaženo v řízení lidských zdrojů.

Řízení lidského kapitálu se týká zejména jeho měření a stanovování příslušných závěrů. Pomocí tohoto měření by mělo být zjištěno, co působí na lidský kapitál, jak efektivně využívat a rozvíjet lidské znalosti, jakou politiku řízení lidských zdrojů zvolit, aby byly dosahovány podnikové cíle, jaké zvolit investice do lidí tak, aby přinesly co největší návratnost. Existuje mnoho způsobů měření lidského kapitálu a složek, které jsou při tomto měření využívány. Mezi přístupy k měření můžeme zařadit například index lidského kapitálu, model výkonnosti organizace, monitor lidského kapitálu, model Sears Roebuck, Balanced Scorecard, EFQM apod. Tato oblast hodně zasahuje do řízení kvality podniku.¹⁸

Pro podnik tedy znamená řízení lidského kapitálu velmi důležitou součást managementu. Tento proces však začíná až po samotném nástupu zaměstnance a jeho začlenění do pracovního procesu. Velmi důležitá je však právě část, která předchází nástupu pracovníka, a to je jeho výběr. Personalista může vybrat člověka, aniž by si o něm zjistil informace, snažil se rozpoznat, zda dotyčný zapadne do týmu, zda mu bude práce vyhovovat a bude ji schopný zvládnout. V tom případě je však možné, že vybere právě takového jedince, u kterého bude zcela zbytečné řídit jeho lidský kapitál, protože nebude schopný vykonávat přidělenou práci. Tomu lze samozřejmě zabránit vhodným nastavením procesu získávání a výběru budoucích zaměstnanců, o kterém pojednávají následující kapitoly.

1.2 Získávání pracovníků

Klíčovou činností při formování pracovní síly v podniku je získávání pracovníků. Na základě podnikových plánů nebo dle aktuální potřeby má personální útvar za úkol

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 47-52.

¹⁸ tamtéž, s. 52-61

nalézt, vyhodnotit a vybrat vhodné zaměstnance pro jednotlivé pozice. Prvním krokem je tedy vyhledání pracovníků a jejich získání. K tomu je zapotřebí zabývat se konkrétními personálními činnostmi, jako jsou například vyhledání vhodných zdrojů kandidátů a příslušné informování o volných pracovních místech, získání a zhodnocení informací o uchazečích, jednání s uchazeči apod.¹⁹ V této kapitole budou proto zmíněna zejména následující témata:

- popis práce a profil zaměstnance,
- zdroje vyhledávání a získávání pracovníků,
- metody vyhledávání a získávání pracovníků.

Koubek²⁰ uvádí tuto definici: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“.

Podobné tvrzení uvádí i Armstrong²¹: „Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“.

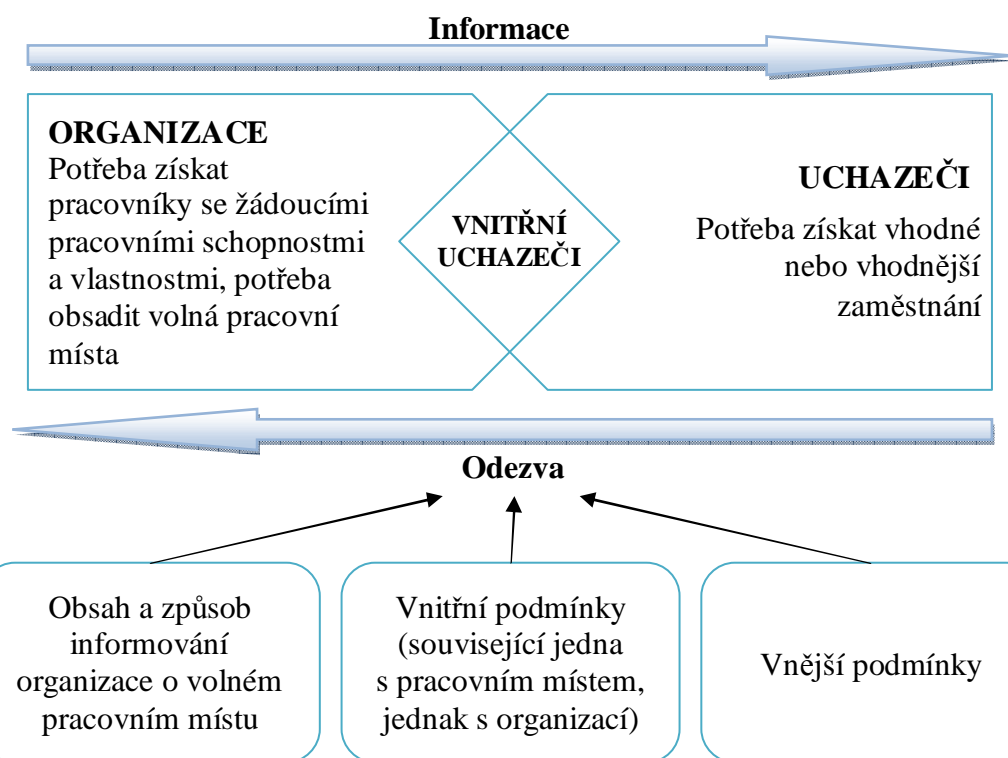
Cílem procesu získávání zaměstnanců v podniku je najít a zaměstnat potřebné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou dostatečně motivovaní, loajální a budou schopni splynout s podnikovou kulturou. Na jedné straně tedy stojí uchazeči o zaměstnání, kteří pro sebe hledají vhodné pracovní místo, a na druhé straně podnik, který vyhledává potřebnou pracovní sílu pro výkon své činnosti. Uchazeči mohou pocházet z externích i interních zdrojů podniku. Tok informací mezi těmito stranami má zajistit právě proces získávání pracovníků. Na přenos informací má však vliv spousta činitelů, které působí pozitivně či negativně na obě zúčastněné strany.²² Přehled vztahů a podmínek v tomto procesu je zobrazen na obrázku 5 na následující straně.

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 126-127.

²⁰ tamtéž, s. 126

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 343.

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 126-131.



Obrázek 5 Model vztahů a podmínek při získání pracovníků²³

Proces získávání pracovníků začíná identifikací potřeby získat pracovní sílu. Dále je nutné zjistit potřebné informace o volném pracovním místě, tzn. o práci, pracovních podmínkách a požadavcích na konkrétní pozici. Následuje rozhodnutí o tom, zda neexistuje žádné alternativní řešení, které by bylo vhodnější než zaměstnání nového pracovníka. Pokud se organizace rozhodne, že je potřeba nový pracovník, dochází k výběru charakteristik a specifikaci pracovního místa. Teprve nyní je možné zaměřit se na vyhledání potencionálních zdrojů, zvolení určité metody získávání pracovníků, potřebných dokumentů a požadovaných informací o uchazečích. Poté je možné formulovat nabídku zaměstnání a tuto nabídku uveřejnit, shromáždit dokumenty a informace o uchazečích, provést předvýběr uchazečů dle získaných informací a nakonec sestavit seznam uchazečů, kteří se budou účastnit výběrového řízení.²⁴

²³ Zpracováno dle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 127.

²⁴ tamtéž, s. 131-135.

1.2.1 Popis práce a profil zaměstnance

Pokud chce organizace vybrat toho správného zaměstnance, který bude úspěšně vykonávat přidělenou práci, je důležité nejdříve stanovit, jaké znalosti, schopnosti, vlastnosti a dovednosti jsou pro konkrétní pozici požadované. Jestliže podnik neví, koho chce najít, těžko takového člověka najde. Proto je na místě vypracovat typ a rozsah dovedností, které by měli mít budoucí pracovníci. Díky tomu se zvýší šance na získání člověka s požadovanými schopnostmi. Částečně však záleží i na osobnosti zaměstnance. U některých druhů zaměstnání hraje typ osobnosti velkou roli, u jiných pouze minimální. V současné době jsou výběrová řízení doplňována právě testy osobnosti. Je zde však důležité, aby tyto testy obsahovaly i profil zaměstnance. Jen díky tomu mohou být podstatným zdrojem informací pro rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče.²⁵

Prvním úkolem ještě před snahou získat zaměstnance by mělo být vyhledání stávajícího **popisu práce** na požadovanou pozici a jeho kontrola, zda obsahuje všechny potřebné informace. Pokud na jeho základě není možné vymezit dovednosti, znalosti a zkušenosti potřebných pro efektivní výkon práce, musí se samozřejmě přepracovat a doplnit. V běžných popisech práce bývají zahrnuty povinnosti pracovníka a jeho úkoly, které musí vykonávat. V moderním pojetí pracovní náplně by však měla být zmíněna také role zaměstnance v rámci podniku, popřípadě i cíle jeho práce. Příliš detailně vypracovaný popis práce však může být i nevýhodou, například když žádný uchazeč nemůže splnit všechny stanovené požadavky. Při vyhledávání zaměstnanců nám pomůže takový dokument, který bude obsahovat zejména následující informace:

- **účel pracovní pozice**, tedy proč vůbec vznikla a k čemu bude potřebná,
- **nejdůležitější povinnosti pracovníka**, tzn. přehled jeho klíčových úkolů,
- **začlenění zaměstnance v organizaci** včetně jeho pravomocí a odpovědností,
- **hlavní cíle**, kterých by měl pracovník na této pozici dosáhnout např. v rámci jednoho roku.²⁶

Po definování popisu práce zaměstnance je důležité také charakterizovat **profil zaměstnance**. Při jeho zpracování by měly být analyzovány zejména schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon práce. U první části se jedná zejména o analýzu

²⁵ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 2007. s. 7-10.

²⁶ tamtéž, s. 11-12

schopností chování, u které existuje šest různých přístupů. K těmto přístupům patří názor experta, strukturovaný rozhovor, workshop, metoda kritických případů, analýza pomocí mřížky prvků práce a hodnocení schopností k práci. Jednotlivá pojetí a jejich stručná charakteristika jsou zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 1 Přehled metod analýzy schopností chování²⁷

Názor experta	není prováděna žádná analýza personalista pouze vypracuje seznam na základě konzultace s dalším personalistou velmi malá pravděpodobnost, že názory budou reálné a vhodné bez jakékoli analýzy
Strukturovaný rozhovor	personalista vypracuje seznam schopností a pokračuje strukturovanými rozhovory s pracovníky na konkrétních pozicích příliš se klade spolehnout na schopnosti personalisty získat potřebné informace od pracovníků jedná se o deduktivní přístup, který však není žádoucí
Workshopy	sejdou se manažeři a konkrétní pracovníci (tzv. moderátoři, kteří pomáhají skupině při analýze) obvykle ještě s personalistou vypracují se příklady efektivního a méně efektivního chování a z nich plynoucí seznam pozitivních a negativních indikátorů vypracují se stránky schopnosti, které lze ze seznamu odvodit
Metoda kritických případů	odvozuje údaje o efektivním či méně efektivním chování na základě skutečných událostí používá se ve skupinách konkrétních pracovníků nebo jejich vedoucích pracovníci dávají příklady kritických případů, na základě kterých se zpracuje výsledek analýzy
Mřížka prvků práce	skupina lidí se soustředí na určité prvky, jakými pracovníci provádí úkoly a vytvoří představy o těchto prvcích na základě prvků definují vlastnosti, které ukazují požadavky pro úspěšný výkon práce výsledky se analyzují a zhodnocuje se jejich význam
Analýza odborných schopností	jedná se o funkční analýzu, která je zaměřená na výsledky pracovního výkonu analyzuje se pozice konkrétního pracovníka a popíšu se jednotlivé složky výkonu stanoví se kritéria výkonu a požadavky na znalosti a dovednosti potřebné pro úspěšný výkon práce

Druhá část se týká analýzy dovedností potřebných pro dosažení určité úrovně výkonu. Tato analýza se využívá zejména pro technické, řemeslné a manuální práce, popř. i administrativní. Mezi metody analýzy dovedností patří rozčleňování práce, analýza

²⁷ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 176-180.

manuálních dovedností, analýza úkolů, analýza chyb a analýza učení se práci. V následujícím přehledu jsou uvedeny jejich charakteristiky.

Tabulka 2 Přehled metod analýzy dovedností pracovníků²⁸

Rozčleňování práce	dělí práce na jednotlivé operace, postupy nebo úkoly zjišťují se fáze (tzn. jednotlivé kroky práce), instrukce (popis vykonání úkolu k jednotlivým fázím) a klíčové body (zvláštní upozornění ke každému kroku)
Analýza manuálních dovedností	odvíjí se od pohybových a časových studií práce vyčlení se dovednosti a znalosti zkušených pracovníků u úkolů vyžadující vysoký stupeň manuální zručnosti pozorují se a zaznamenávají pohyby rukou, prstů, ale také různé podněty, které pracovník vnímá při plnění úkolu
Analýza úkolu	analyzuje se chování vyžadované pro plnění úkolů identifikují se obtížné oblasti a vhodné metody vzdělávání obzvlášť vhodná metoda pro administrativní úkoly
Analýza chyb	provádí se rozbor typických chyb – zejména těch nákladovějších pomocí dotazování zaměstnanců a jejich vedoucích se identifikují chyby, které se nejčastěji vyskytují při dané práci zpracuje se specifikace chyb včetně opatření k jejich předcházení, která využívá se při výcviku pracovníků
Analýza učení se práci	analyzuje se devět dovedností učení vedoucích k požadovanému výkonu tyto dovednosti následně představují pracovní chování, které je třeba se naučit

Po vytvoření popisu práce a profilu zaměstnance se provádí specifikování konkrétních **požadavků na pracovníka**, která je důležitá právě pro vyhledání a získání nových zaměstnanců. Jedna z částí těchto požadavků se týká chování a postupů. Právě tato část se využívá jako východisko pro strukturovaný pohovor. Stejně tak se využije i zpracovaný profil zaměstnance, ten ale není dostačující pro informování uchazečů. Specifikace požadavků by měla obsahovat zejména požadavky:

- odborných schopností včetně zvláštních vloh a dovedností,
- typů chování a postojů,
- odborné přípravy a výcviku,
- zkušeností a získané praxe,
- vhodnosti pro organizaci (zejména vzhledem k podnikové kultuře),
- možnosti splnění očekávání uchazeče,
- zvláštní a další požadavky (cestování, prac. doba ad.).²⁹

²⁸ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 180-182.

Při specifikaci požadavků hrozí nebezpečí, že se nadhodnotí nebo podhodnotí. V případě nadhodnocení jsou stanoveny příliš vysoké požadavky, které však v reálu nejsou tak náročné a vybraný uchazeč se může poté v jeho pracovním poměru cítit nespokojený. Stejně tak je nebezpečné jejich podhodnocení. Proto je dobré zaměřit se spíše na rozlišení podstatných a žádoucích předpokladů.³⁰

1.2.2 Zdroje vyhledávání a získávání pracovníků

Po zjištění požadavků na pracovní pozice zbývá už jen nalézt vhodné osoby, které se zúčastní výběrového řízení. Před započatím vyhledávání kandidátů je vhodné nejdříve prozkoumat situaci na trhu práce. Podnik tak získá alespoň přibližný přehled o tom, jaká je poptávka na konkrétní pozice, co konkurující podniky nabízejí a naopak co požadují. Navíc lze získat podrobnější informace jako případný uchazeč nebo přímo kontaktovat jinou organizaci. Dohoda, že si podniky navzájem poskytnou zdroje uchazečů a budou si předávat informace, může být velmi přínosná. Nelze však přesně určit, zda bude mít o dané pracovní místo zájem právě dostatečný počet uchazečů. Proto je potřeba oslovit co nejvíce lidí, kteří splňují požadavky organizace. Na druhou stranu je zbytečné oslovovat kvanta zájemců z okolí podniku, když spousta potenciálních pracovníků se nachází přímo uvnitř podniku.³¹

Pracovníky lze získávat z různých zdrojů. Nejčastějším rozdělením jsou externí a interní zdroje. **Interní zdroje** můžeme objevit zejména pomocí hodnocení pracovníků, kariérového plánování a rozvoje, talent managementu nebo pomocí konkrétních projektů. Naopak **externími zdroji** mohou být např. trh práce, úřady práce, školy, armáda, výkonní sportovci, dodavatelé, konference a soutěže atd. Dále je možné rozlišovat, jakými silami tyto pracovníky vyhledáme. Jedná se o **vyhledávání vlastními silami** nebo **najatými silami**. Personalista se rozhoduje mezi těmito jednotlivými variantami nebo jejich kombinacemi.³² V tabulce 3 na následující straně je vyjádřen přehled zdrojů a sil vyhledávání, získávání a výběru zaměstnanců.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 343-344.

³⁰ tamtéž, s. 344-345

³¹ FOOT, M. *Personalistika*. 2002. s. 23-25.

³² HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 99-123.

Tabulka 3 Zdroje a síly vyhledávání, získávání a výběru pracovníků³³

Zdroje	Síly	
	vlastní	najaté
interní	<ul style="list-style-type: none"> • umožňuje systematický postup např. dle projektu vzdělávání či kariérových plánů • má motivační charakter pro pracovníky • nízké náklady i riziko • nevýhodou je úzké spojení zaměstnance s firmou – není tolik nezávislý 	<ul style="list-style-type: none"> • může provádět např. poradenská společnost, která úzce spolupracuje se zadavatelskou firmou, a doporučí stávajícího zaměstnance do výběrového řízení • výhodou je pohled bez „profesionální slepoty“
externí	<ul style="list-style-type: none"> • personální oddělení např. podá inzerát, vyhledá uchazeče v databázi apod. • nízké náklady • nevýhodou může být malá zkušenost personalistů s vybíráním vhodných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • externí specializovaný podnik vyhledá i získá pracovníka vlastními silami • výhodou je odbornost jejich personálu a rychlost • vysoké náklady i riziko (např. že nový pracovník nezapadne do týmu)

Zdroje a síly získávání pracovníků se mohou také kombinovat. Záleží zejména na personalistech, pro jaký způsob se rozhodnou. Po určení zdrojů, kde se budou uchazeči vyhledávat, se zvolí metoda nebo více metod, pomocí kterých bude vyhledávání probíhat. Tím se zabývá následující část.

1.2.3 Metody vyhledávání a získávání pracovníků

Vhodným uchazečům je zapotřebí dát na vědomí, že podnik nabízí volná pracovní místa. Dále je třeba tyto kandidáty přesvědčit, aby se o místo ucházeli, a získat je na svoji stranu. Metody volíme jednak podle zdrojů, ze kterých tyto zaměstnance získáváme, dále na základě aktuální situace na trhu práce, disponibilních finančních prostředků, naléhavosti obsazení pozice apod. Mezi tyto metody patří např. doporučení současného pracovníka podniku, vlastní databáze, oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky v organizaci nebo mimo ni, letáky, inzerce (včetně internetové), spolupráce se vzdělávacími institucemi či s odbory, úřady práce, zprostředkovatelské služby atd. Většina podniků se zaměřuje pouze na několik z těchto metod a ostatní nevyužívají.³⁴

³³ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 89.

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 135-142.

Některé metody jsou univerzální, jiné se hodí více pro určitou skupinu vyhledávaných pracovníků. O vhodnosti použití jednotlivých metod vyhledávání a získávání zaměstnanců pojednává tabulka 4. Čísla v tabulce určují právě vhodnost použití dané metody, a to 1 – nejlepší, 2 – univerzální, 3 – nejméně vhodná. Míra uvedené vhodnosti je pouze orientační.³⁵

Tabulka 4 Vhodnost použití metod vyhledávání a získávání zaměstnanců³⁶

Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců		TOP manažeři	Manažeři střední úrovně	Manažeři nižší úrovně	Obchodníci a prodejci	Administrativa	Specialisté podpory	Specialisté produkce	Výkonní pracovníci	Pomocný personál
Interní	Kariérové plánování a příprava	1	2	3						
	Vnitrofiremní konkurz		2	1	3					
Externí zdroje	Doporučení zaměstnance			2	2	2	1	1	2	2
	Úřad práce				3	1	3	3	2	2
	Přímé oslovení vytipovaných kandidátů	1	2		2		2	1		
	Firemní databáze a zájemci hlásící se sami			1	3	1	1	1	1	1
	Inzerce	3	2	1	1	2				
	Sponzorování studentů a učňů					3	2	2	3	
	Diplomové a ročníkové práce					3	2	2		
	Poradenská firma „executive search“	2	1	3	3		3	3		
	Poradenská firma „recruitment“	3	2	2	1	3	2	2		

U jednotlivých metod získávání zaměstnanců můžeme určit jejich charakteristiky. Je možné sledovat časový horizont, v rámci kterého lze vyhledat a získat pracovníka, dále poptávku a nabídku na trhu práce, kvalifikační úroveň oslovované osoby a finanční náročnost metody. Tyto metody získávání a jejich charakteristiky, které zpracoval Hroník³⁷ v jedné ze svých publikací, jsou uvedeny v tabulce 5.

³⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 101-102.

³⁶ Zpracováno dle: tamtéž, s. 102

³⁷ tamtéž, s. 124-125

Tabulka 5 Metody získávání pracovníků a jejich charakteristiky³⁸

Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců	Časový horizont	Poptávka a nabídka na trhu práce	Kvalifikační úroveň	Finanční náročnost
Služby úřadu práce	+++	--, ---	++, +, -, --, ---	---
Inzerce v klasických médiích	++	++, +, -	+++,, ++, +, -	++
Inzerce na internetu	++++, ++	++, +, -, --	++++, ++, +	-
Poutače, vývěsky a billboardy	++, +	+, -	+, -	+, -
Firemní dny	+, -	++, +	++++, ++	+
Kontrakt a pronájem pracovníků	+++	++, +, -	++++, ++, +, -, --	++, +
Spolupráce s odbornými společnostmi	-, --	++	++++, ++	+
Přímé oslovení vytipovaných	-	++++, ++	++++, ++	++++, ++, +
Pracovní snídaně či oběd	-	++++, ++	++++	-
Dny otevřených dveří	+, -	++, +	+, -	--
Doporučení zaměstnance	+, -	++, +, -, --, ---	+, -	---
Sami se hlásící uchazeči	++++, ++, +	-, --, ---	++, +, -, --	---
Bývalí zaměstnanci	+, -	++++, ++, +	++++, ++, +	---
Burzy práce	++++, ++	+, -	+, -	+, -
Sponzorování studentů, učňů	--, ---	++, +	++, +	++, +
Ročníkové a diplomové práce	--, -	++, +	++, +	--
Praxe a stáže	--, ---	++, +, -	++, +	--
„Skauti“ na školách	--	++++, ++	++, +	++
Rekvalifikační střediska	+, -	+, -	+, -, --	--
Komerční vzdělávací firmy	+, -	++, +	++++, ++	+
Vojenské správy	-, --	+	++, +	---
Odborové svazy	-, --	+, -	+, -	---

Vysvětlivky k jednotlivým uvedeným znaménkům popisuje tabulka 6 na následující straně. Podle toho, kolik je znamének u jednotlivých charakteristik, je dána šíře použití uvedené metody. Pokud některá metoda obsahuje téměř všechny možnosti (znaménka), znamená to, že tímto způsobem má podnik možnost získat zaměstnance na manažerské pozice i člověka nízké kvalifikace.³⁹

³⁸ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 124.

³⁹ tamtéž, s. 124-125

Tabulka 6 Vysvětlivky k tabulce 5⁴⁰

	Časový horizont	Poptávka a nabídka na trh práce	Kvalifikační úroveň	Finanční náročnost
+++	Tímto způsobem lze takřka ihned vyhledat a získat potřebného pracovníka.	Hledaný pracovník má úzkoprofilovou kvalifikaci, je jí absolutní nedostatek na trhu práce.	Oslovení člověka nejvyšší kvalifikace.	Jde o finančně velmi náročný způsob.
++	Tímto způsobem lze ve velmi krátké době (do 3 měsíců) vyhledat a získat potřebného pracovníka.	Na trhu práce výsoce převažuje poptávka po pracovnících dané kvalifikace.	Oslovení člověka vysoké kvalifikace.	Jde o finančně náročný způsob.
+	Tento způsob může v poměrně krátké době (do 6 měsíců) přinést efekt.	Na trhu práce mírně převažuje poptávka nad nabídkou pracovníků dané kvalifikace.	Oslovení člověka obvyklé kvalifikace.	Tento způsob představuje průměrné náklady.
-	Jde o postup, který může přinést efekt po půl roce.	Na trhu práce mírně převažuje nabídka nad poptávkou pracovníků dané kvalifikace.	Oslovení člověka spíše nižší kvalifikace.	Tento způsob představuje nízké náklady.
--	Jde o dlouhodobý postup, který je zaměřen na dobu okolo 1 roku.	Na trhu práce výrazně převažuje nabídka pracovníků dané kvalifikace.	Oslovení člověka nízké kvalifikace.	Tento způsob představuje minimální náklady.
---	Jde o perspektivní, dlouhodobý postup (spíše několikaletá perspektiva).	Na trhu práce velmi výrazně převažuje nabídka pracovníků dané kvalifikace.	Oslovení člověka bez kvalifikace.	Tento způsob je takřka zadarmo, bez finančních nároků.

1.3 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků má pro společnost rozhodující význam. Na jeho základě se přijímají noví zaměstnanci, kteří budou následně tvořit jeho součást a podílet se na plnění stanovených cílů. Pomocí výběru pracovníků je možné rozpoznat takové uchazeče, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům organizace. Neexistuje však žádná metoda, která by zajistila výběr právě toho nejvhodnějšího kandidáta. Nejdříve je zapotřebí definovat kritéria hodnocení potenciálních pracovníků, dále posoudit

⁴⁰ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 125.

spolehlivost těchto kritérií a následně zvolit metody pro prokázání splnění těchto kritérií.⁴¹ V této kapitole budou proto popsány zejména následující body:

- kritéria výběru zaměstnance,
- zhodnocení personálních dokumentů,
- metody prověřování uchazečů,
- výběr nejlepšího uchazeče.

Hlavním úkolem výběru je posoudit míru vhodnosti jednotlivých uchazečů, a to vzhledem k povaze příslušného pracovního místa a také k požadavkům na osobnostní charakteristiky. Jde o posouzení znalostí, dovedností a dalších vlastností kandidátů. Většina z nich však není žádným způsobem měřitelná. Pomocí může být rozdělení kandidátů do určitých podskupin na základě předem stanovených kritérií a s nimi souvisejících metod výběru. Nejdříve je nutné věnovat se těmto činnostem:

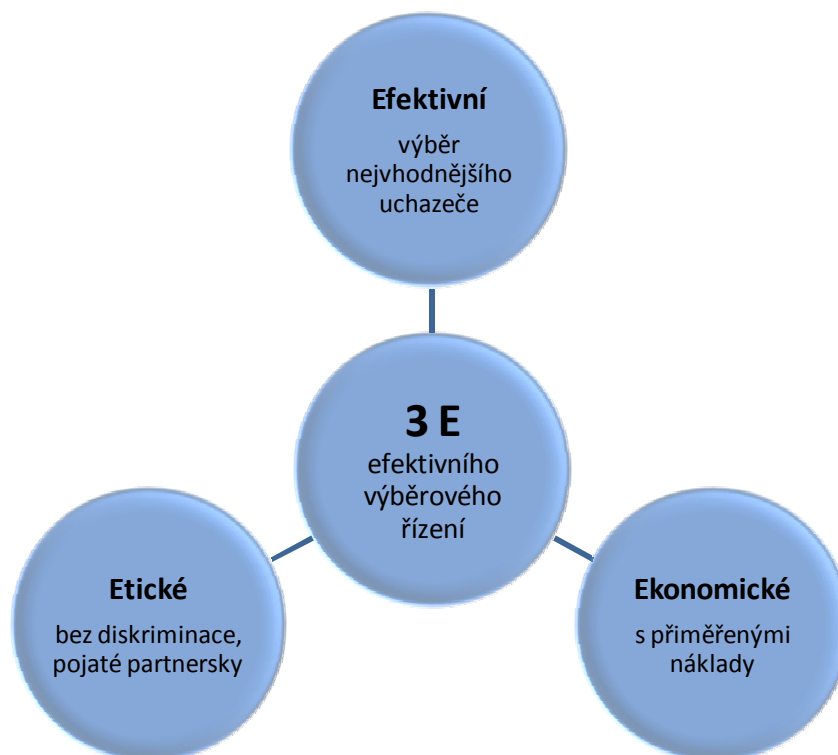
- stanovení požadavků na konkrétní pracovní místo, odbornou způsobilost a metoda posuzování odborné způsobilosti (např. vzdělání, praxe a jakými doklady je posoudíme),
- stanovení kritérií úspěšnosti práce, tzn. požadované výsledky a výkon,
- stanovení faktorů, pomocí kterých se bude předvídat úspěšný výkon práce,
- stanovení žádoucích rysů osobnosti (týmových, útvarových i celopodnikových),
- stanovení faktorů a metod potřebných ke zjištění charakteristik osobnosti,
- určení, jak získat dostatečné a věrohodné informace.⁴²

Jednou ze zásad efektivního výběrového řízení je „**3 E**“. Jedná se o skupinu požadavků, kterými jsou efektivní (evalvující), etický a ekonomický. Efektivností se rozumí výběr toho nejvhodnějšího uchazeče pro organizaci, který jí bude přínosem. Zásada etičnosti znamená volbu kritérií při výběru zaměstnanců, která nebude souviset s diskriminací, bude pojata partnersky a uchazeči budou dostatečně informováni o průběhu výběrového řízení. Požadavek na ekonomičnost výběrového řízení lze vyjádřit jako: „... optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.“⁴³

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 166-167.

⁴² tamtéž, s. 167-169

⁴³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 104-107.



Obrázek 6 Přehled „3 E“ efektivního výběrového řízení⁴⁴

Fáze výběrového řízení je možné rozdělit na několik částí. Před zahájením je vhodné nejdříve definovat kritéria pro administrativní kolo. Jako první by mělo proběhnout tedy zmíněné administrativní kolo týkající se zejména třídění přijatých žádostí. Následně pomocí různých skupinových metod zorganizovat druhé kolo a v rámci individuálních metod uspořádat třetí kolo. Uvedené složení výběrového řízení není povinné, jedná se pouze o doporučený postup. Jeho struktura záleží mimo jiné na tom, pro jakou pozici se kandidáti vybírají.⁴⁵

1.3.1 Kritéria výběru zaměstnance

V první řadě je důležité stanovit kritéria a související metody výběru. To však ještě nezajišťuje úspěch výběru. Záleží na mnoha faktorech, na kvalitě informací o uchazečích, na pečlivosti a objektivitě zpracování materiálů atd. Je zřejmé, že spolehlivost informací bude větší u výběru z interních pracovníků než u výběrů uchazečů z vnějších zdrojů. Některé podniky mají ve zvyku vybírat kandidáty na

⁴⁴ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 104-107.

⁴⁵ tamtéž, s. 104-107

základě splnění požadavků na pracovní místo. Současným trendem vyspělých zemí je spíše obecnější pohled na tuto problematiku, a to pomocí stanovení třech kritérií:

- **tradiční** – odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům na pracovní schopnosti a další vlastnosti,
- **útvárová** neboli týmová – vlastnosti, které by měl mít uchazeč v rámci týmu nebo pracovním útvaru, aby byl schopný zapadnout do kolektivu,
- **celopodniková** – vlastnosti, které jsou důležité pro organizaci, zejména schopnost přijmout kulturu organizace a podílet se na rozvoji podniku.⁴⁶

Stanovení kritérií výběru zaměstnanců souvisí s vytvořením profilu zaměstnance, který byl popsán v kapitole 1.2.1 Popis práce a profil zaměstnance. Jedná se o předběžnou fázi výběru pracovníků, při které lze využít získané informace a pouze je upřesnit pro potřeby výběru.

1.3.2 Zhodnocení personálních dokumentů

Po předběžné části následuje fáze vyhodnocovací, která má za úkol provést třídění uchazečů na základě dostupných informací. Tyto informace se mohou nacházet právě v **personálních dokumentech**. Mezi takové dokumenty patří například životopisy, reference, výpis z rejstříku trestů, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, esej apod. Získávané informace mohou mít podobu tvrdých nebo měkkých dat. Tvrdými daty jsou např. osobní údaje, vzdělání, praxe apod. Měkkými mohou být zejména odpovědi na otevřené otázky.⁴⁷

Základní metodou pro zhodnocení personálních požadavků je životopis, který má různé podoby. Může být ve formě osobního dotazníku jako SEVT nebo FORMTISK apod., dále v podobě strukturovaného životopisu, volného životopisu, osobního dotazníku tištěného nebo on-line.⁴⁸ V tabulce 7 na následující straně jsou stručně charakterizovány jednotlivé typy životopisů.

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 169-170.

⁴⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 156-169.

⁴⁸ tamtéž, s. 156.

Tabulka 7 Charakteristika jednotlivých typů životopisů⁴⁹

Osobní dotazník SEVT, FORMTISK ad.	tento typ formulářů vyžaduje pouze tvrdá data odpovědi bývají stručné, nelze tvořit rozvité věty jsou velmi dobře porovnatelné umožňují snadné provedení prvotního výběru na základě stanovených kritérií
Strukturovaný životopis	především tvrdá fakta stručná a výstižná forma, ale formulace jsou volnější poskytuje větší prostor k tvořivější sebe prezentaci provedení prvotního výběru je zde náročnější
Volný životopis	je informačně vydatnější a výmluvnější umožňuje neomezený obsah a širší souvislosti je důležité zabývat se tím, o čem uchazeč nepíše může být zadán společně s osobním dotazníkem SEVT, FORMTISK
Osobní dotazník uchazeče	je obsáhlejší než předchozí dokumenty, ale snaží se zachovat všechny jejich výhody je méně využitelný (zejména z důvodu obsáhlosti) pokud se uchazeč nechá takovým dotazníkem odradit, bude to kritériem testujícím jeho odhodlanost a motivovanost poskytuje mnoho údajů, které se vyhodnocují pomocí formálních kritérií
Osobní dotazník na internetu	může doplňovat strukturovaný životopis většinou se zasílá kandidátovi po obdržení strukturovaného životopisu a žádá se jeho vyplnění a zaslání zpět e-mailem obsahuje motivační typy položek (otevřené) i jednoznačné otázky umožňuje lepší srovnání mezi jednotlivými kandidáty

Další typy dokumentů jsou popsány v tabulce 8 na následující straně. Jedná se o esej, výpis z trestního rejstříku, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, kopie ilustračního osvědčení či průvodní dopis.

⁴⁹ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 156-168.

Tabulka 8 Charakteristika dalších personálních dokumentů⁵⁰

Esej	je to metoda blízká projektům a manažerský vizím zahrnuje především různé postoje, zájmy a preference kandidáta hodnocení je však náročné, mělo by být provedeno spíše psychologem vhodná pro střední a vyšší management
Výpis z trestního rejstříku	požadují pouze některé firmy (zejména finanční instituce či obchodní organizace) v některých zemích může být považována za riskantní a hraniční se zákonem
Kopie dokladů o dosaženém vzdělání	vzdělání nemusí mít bezprostřední vztah k pracovnímu výkonu ani k pracovnímu chování dokladováním vzdělání se předchází problémům může však vyvolat i spor týkající se diskriminace
Kopie lustračního osvědčení	vyžadováno zákonem v některých státních organizacích na určitých funkcích jde o zákonnou praxi
Průvodní dopis	bývá součástí strukturovaného životopisu, doplňuje jej uvádí důvod zájmu a ochotu účastnit se výběrového řízení mívá motivační charakter s cílem zaujmout čtenáře (personalistu)

Jakmile podnik zveřejnil nabídku volného pracovního místa a má shromážděné dostatečné množství zaslaných dokumentů od uchazečů, může přistoupit k **roztřídění vhodných a nevhodných kandidátů**. Třídění by mělo obsahovat následující kroky:

- 1) vytvoření seznamu uchazečů se jménem, datem přijetí žádosti a stavem žádosti (jaké kroky byly nebo budou provedeny),
- 2) zaslání poděkování všem uchazečům za zaslání žádostí, aniž by bylo učiněno nějaké rozhodnutí,
- 3) požádání uchazečů o vyplnění a vrácení např. podnikových dotazníků, zaslání životopisů v elektronické podobě apod. za účelem sjednocení podkladového materiálu,
- 4) porovnání kandidátů na základě požadovaných kritérií a jejich roztřídění na velmi vhodné, vhodné a nevhodné,
- 5) velmi vhodní a vhodní kandidáti se dále třídí a vybírá se z nich přiměřeně velká skupina uchazečů, kteří budou pozváni do dalších částí výběrového řízení (nejdříve na pohovor),
- 6) sestavení harmonogramu pohovorů (je vhodné maximálně 5 nebo 6 pohovorů za den s přestávkami minimálně čtvrt hodiny),

⁵⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 168-169.

- 7) pozvání uchazečů k pohovorům (v případě většího počtu se doporučuje standardní dopis),
- 8) procházení souboru přijatelných kandidátů, kteří nebyli pozváni k pohovorům (je z nich možné vytřídit ještě rezervní uchazeče, kterým se zasílá tzv. rezervační dopis), zaslání odmítacího dopisu nepřijatým kandidátům.⁵¹

Po roztrídění vhodných uchazečů se může přejít ke stanovení metod, které budou použity pro výběr pracovníků.

1.3.3 Metody prověřování uchazečů

V posledních letech je u firem oblíbené využívat psychodiagnostické metody včetně psychometrických testů (zejména u dělníků, řidičů apod.). Přibližně 81 % organizací využívá psychometrické testy, 76 % používá testy osobnosti i testy dovedností. Podle průzkumu v roce 2005 bylo zjištěno, že osobnostní dotazníky využívá 36 % podniků, testy logických a verbálních schopností 39 % a testy všeobecných dovedností 40 %. Tyto metody zejména doplňují provádění pohovorů s kandidáty. Zvyšují tak vypovídací hodnotu pohovorů a napomáhají k úspěšnosti výběru vhodných pracovníků.⁵²

Metody, na základě kterých podnik prověřuje a následně vybírá nové zaměstnance, je možné rozdělit do dvou základních skupin. Jedná se o skupinové a individuální metody.

Mezi **skupinové metody** patří:

- testování odborných způsobilostí,
- zjišťování business kompetencí,
- psychodiagnostické metody (testování soft skills),
- Assessment Centre,
- skupinový rozhovor,
- zpráva z psychologického hodnocení.⁵³

Do **individuálních metod** je možné zahrnout:

- výběrový rozhovor,
- reference a posouzení osobami mimo výběrové řízení,

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 358-359.

⁵² DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 2007. s. 55.

⁵³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 171-219.

- testy chování v přirozených podmínkách,
- lékařské vyšetření,
- další netradiční metody.⁵⁴

Skupinové metody

Skupinové metody se využívají po prvním kole výběrového řízení, kdy máme vybraný jistý okruh vhodných zájemců a potřebujeme zhodnotit více uchazečů najednou. Cílem této části by mělo být zúžení výběru nejméně o 50 %. Tyto metody jsou vhodné pro použití zejména při předpokladu zřejmé převahy poptávky nad nabídkou, tedy především u administrativních a obchodních pozic včetně pozic středního managementu.⁵⁵

Testování odborných způsobilostí pracovníků se provádí v tištěné nebo elektronické podobě. Mají velkou výhodu zejména v menší časové i finanční náročnosti. Umožňují srovnávat uchazeče a je možné použít je v širší oblasti. Mohou být vytvořeny ve formě odborných testů nebo praktické zkoušky. Hlavním úkolem při použití odborných testů je rozřadit uchazeče podle předem jasně a přesně stanovených kritérií. Zkoumají se jejich odborné znalosti, které jsou požadované na konkrétní pozici. Praktická zkouška testuje odborné dovednosti. Její použití je vhodné například u výrobních dělníků, kdy si přímo ve výrobní hale zkouší montáž určitého typu součástek. Stejně tak lze aplikovat u náboru administrativních pozic, např. u programátora, kterému je určeno vyhledat v určitém počítačovém programu chybu v řádku apod.⁵⁶

Testování business kompetencí lze provádět v libovolné fázi výběrového řízení, ale obvykle je zadávána většímu počtu lidí. Podle této metody lze velmi dobře vybírat požadované pracovníky. Může mít podobu případové studie, ve které má kandidát za úkol zhodnotit kritickou situaci a odpovědět na tzv. učící se otázky. Další formou je business esej, která může mít velmi rozmanité zadání, ale má relativně podobný charakter jako případová studie.⁵⁷

⁵⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 305.

⁵⁵ tamtéž, s. 171

⁵⁶ tamtéž, s. 171-175

⁵⁷ tamtéž, s. 175-176

Psychodiagnostické metody jsou zaměřeny na testování soft skills. Patří mezi ně klasické psychologické testy, pozorování i rozhovor, který lze začlenit do různých částí výběrového procesu. Z toho důvodu je metoda rozhovoru začleněna mezi individuální metody. Při osobním kontaktu je významným zdrojem informací o kandidátovi jeho pozorování, zejména verbální a neverbální úrovně. Při pozorování je možné zaměřit se na to, jak uchazeči řeší problémy, jak jednají s druhými lidmi, jak se chovají k sobě samému a jak projevují emoce. Tyto projevy mohou být následně zapsány do předem připraveného záznamu a po jejich vyhodnocení použity pro srovnání jednotlivých uchazečů.⁵⁸

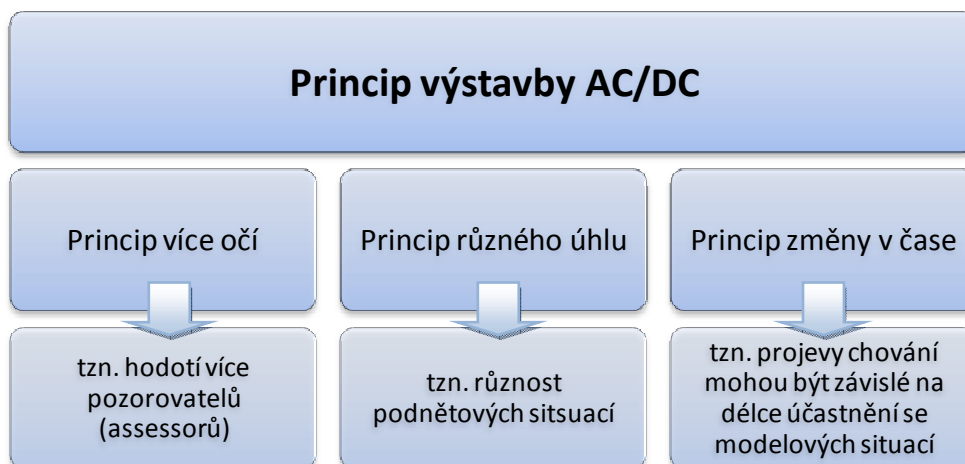
Klasické **psychologické testy** mohou mít různorodou podobu. Ve většině podniků se používají jako doplňkový nástroj pro výběr zaměstnanců. Řadíme sem například testy inteligence, jejichž cílem je posoudit schopnost myslet a využívat svoje vjemy (paměť, prostorové vidění, numerické myšlení, ad.). Využívají se také testy schopností, zaměřené především na manuální zručnost, vloh, mechanické schopnosti nebo na vzdělavatelnost pracovníků. Další mohou být testy znalostí a dovedností související se získanými informacemi během studií nebo praxe. Vyskytují se i testy osobnosti, které ukazují různé typy povahy, zkoumají zájmy uchazečů, jejich hodnoty a postoje. Mohou naznačit, zda se uchazeč na daný typ práce hodí či ne. U některých typů testů je nutné jejich vyhodnocení psychologem.⁵⁹

Assessment Centre je zatím méně používaná metoda výběru zaměstnanců, v poslední době však výrazně vzrůstá. V České republice se běžně používá pojmenování assessment centrum. Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program (AC/DC). Částečně výcvikový z důvodu, že je možné využít jej i při rozvoji zaměstnanců, zejména manažerů. Pomocí assessment centra se simulují různé pracovní činnosti, při kterých se provádí testování pracovní způsobilosti kandidátů a jejich rozvojový potenciál. Jsou zadávány individuální i skupinové úkoly, při jejichž vykonávání je pozorují experti (personalisté nebo psychologové). Většinou probíhá v rámci jednoho celého dne, někdy i v kratší době. Podoba assessment centra však musí být zaměřena na konkrétní pozici v dané organizaci. Jeho účinek bývá hodnocen jako vysoký, nevylučuje

⁵⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 176-181.

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 175-176.

však vliv některých subjektivních faktorů. Navíc se jedná o poměrně nákladnou metodu výběru pracovníků.⁶⁰



Obrázek 7 Princip výstavby AC/DC⁶¹

Skupinový rozhovor je metodou, která kombinuje modelové situace ve skupinách a individuální rozhovor. Je vhodné ji použít v případě, kdy vybíráme větší počet pracovníků současně na stejné pracovní místo a máme omezená kritéria výběru. Tento rozhovor přináší velkou úsporou času, je však nutné pečlivě se na něj připravit. Měl by být veden dvěma až třemi osobami, které sledují nejen obsah, ale i proces. Sledovat by je měly ale odděleně, například jeden hodnotitel proces a druhý hodnotitel obsah.⁶²

Zpráva z psychologického zhodnocení se využívá ve druhém kole výběrového řízení spíše jako doplňková metoda. Ve třetím kole však může tvořit hlavní část výběru. Tato zpráva odráží použití psychodiagnostických testů a dalších metod. Může se zaměřovat na hodnocení psychologických charakteristik, která by měla mít strukturovaný přístup, nebo na hodnocení behaviorálních charakteristik. Ta může pocházet z assessment center.⁶³

Individuální metody

Nejčastěji používanou metodou je **výběrový rozhovor**, nazývaný též jako výběrový pohovor, přijímací pohovor, výběrové interview a podobně. Bývá hlavní metodou

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 177-179.

⁶¹ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 202-203.

⁶² tamtéž, s. 217-219

⁶³ tamtéž, s. 219-223

výběru zaměstnanců, a to v různých kolech výběrového řízení včetně závěrečného kola. Při rozhovoru můžeme získat nejen fakta, ale také názory a postoje kandidáta, jeho pocity, potřeby, kvalitu vzájemných vztahů a mnoho dalších potřebných informací. Tato metoda je poměrně náročná na profesionalitu tazatele. Rozhovory můžeme rozdělit podle strategie na řízené a neřízené. Řízené rozhovory jsou strukturované z podnětu tazatele, naopak neřízené se vyznačují spíše aktivitou na straně kandidáta, který má ve výběru témat relativní volnost.⁶⁴ V tabulce 9 jsou uvedeny etapy řízeného neboli strukturovaného výběrového pohovoru a jejich stručná charakteristika.

Tabulka 9 Členění strukturovaného výběrového pohovoru⁶⁵

Etapy	Cíle	Činnosti
Úvod	vytvořit příjemné prostředí	představení se
	navázat kontakt	úvod rozhovoru na neutrální téma
		základní struktura rozhovoru
Střední část	získat a předat informace	informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci
	udržovat vlnitý vztah	naslouchání, pokládání otázek
		odpovědi na dotazy
Závěr	uzavření rozhovoru	shmutí rozhovoru
	projednání dalšího postupu	ujasnění, že kandidát nemá další otázky
		sdělení dalšího postupu (co a kdy)

Existují také různé druhy výběrových rozhovorů. *Screeningový pohovor* je pouze krátký, sloužící k vyřazení nevhodných kandidátů. *Standardní pohovor* probíhá klasickou formou otázek a odpovědí. *Behaviorální interview* je velmi náročný typ rozhovoru. Zaměřuje se na doložení tvrzení kandidáta, a to příkladem jeho chování. *Rozhovor se zkouškou a hraním rolí* obsahuje i modelové situace, kdy role kandidáta souvisí s konkrétní pozicí. *Komplexní pohovor* obsahuje prvky všech vyjmenovaných typů rozhovorů. Podmínkou je, že musí být dobře připravený.⁶⁶

⁶⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 306-309.

⁶⁵ FOOT, M. *Personalistika*. 2002. s. 122.

⁶⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 311-312.

Tabulka 10 Volba typu rozhovoru⁶⁷

	Rozhovor je/bude doplněn ještě o další metody	Rozhodnutí závisí zejména na tomto rozhovoru
TOP a vyšší management	-	komplexní rozhovor
Střední management	behaviorální pohovor	komplexní rozhovor
Nižší management	standardní pohovor	behaviorální rozhovor
Obchodníci	standardní pohovor	rozhovor se zkouškou a hraním rolí
Pracovníci podpory a prodeje	screeningový pohovor	rozhovor se zkouškou a hraním rolí
Administrativa	-	standardní rozhovor
Specialisté	behaviorální rozhovor	standardní rozhovor

Cílem výběrového pohovoru je posouzení pracovní způsobilosti jednotlivých kandidátů, které bude následně sloužit pro výběr toho nejvhodnějšího jedince. To však není jediný účel provádění pohovorů. Mezi další podstatné cíle výběrových pohovorů patří:

- získání podrobnějších informací o uchazečích (např. jeho budoucí očekávání a pracovní cíle),
- poskytnutí informací kandidátům o podniku a nabízené pozici,
- posouzení osobnosti kandidátů.⁶⁸

Podle výzkumů má výběrový pohovor slabší vypovídací hodnotu vzhledem k úspěchům pracovníka v následně vykonávané práci. Některé organizace doplňují tuto metodu ještě dalšími selekčními metodami, jiné spoléhají především na samotný přijímací pohovor. Hlavním důvodem je zejména skutečnost, že umožňuje větší sociální interakci. Stejně tak je pohovor významný i pro uchazeče. Z jejich pohledu si mohou vytvořit názor na podnik a na potenciální budoucí kolegy. Budou vnímat chování různých zaměstnanců a přemýšlet nad tím, jaké by bylo u dané firmy pracovat. To vše ovlivní jejich uvažování a konečné rozhodnutí, zda budou chtít být zaměstnání v tomto podniku.⁶⁹

⁶⁷ Zpracováno dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 312.

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 179.

⁶⁹ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 2007. s. 72-73.

Reference patří mezi základní metody výběru. Jejich hodnota však může být mnohdy nulová. V anglosaských zemích je však vzájemné sdílení mezi podniky velmi oblíbené a věrohodné. Některé organizace se spojily a zavázaly se poskytovat o svých zaměstnancích pravdivé informace. Tento způsob však mírně naráží na tuzemské zákony. Reference je vhodné využívat až v závěru výběrových řízení, kdy je pouze malý počet potenciálních pracovníků. Jejich získání je časově poměrně náročné a je zapotřebí s nimi náležitě zacházet. Vhodné je využít dvě nezávislé reference získané od lidí, kteří se navzájem neznají. Měly by být strukturované, to znamená rozčleněné do několika bodů obsahující číselné i slovní hodnocení kandidáta.⁷⁰

Testy chování v přirozených podmínkách nejsou tak častým způsobem prověřování kandidátů. Lze je použít spíše pro výběr uchazečů na manažerské pozice. Jedná se o konkrétní situace, které se neodehrávají v podniku, ale v běžném prostředí života kandidáta. Příkladem může být pozvání uchazeče i jeho manželky (nebo naopak) na oběd nebo večeři. Stylizace uchazeče je v takových podmínkách náročnější než při běžném pohovoru. Jiným možným testem je sehraná situace, kdy se pracovník z podniku nechá svézt uchazečovým autem. Může tak pozorovat například pořádek v autě nebo jeho styl jízdy.⁷¹

Lékařské vyšetření se provádí u některých profesí ještě před přijetím kandidáta. Typickým příkladem je závěrečná fáze přestupu sportovců, zejména fotbalistů a hokejistů. Předpokládá se, že tento postup komplexního lékařského vyšetření se rozšíří i na další profese. Vhodné je například pro vrcholové manažery, pokud se jedná o špičkové pracovníky. Takoví zaměstnanci bývají totiž pro podnik velmi nákladní a je potřeba zjistit, zda jsou vůbec schopni provádět požadovaný výkon.⁷²

Netradičními metodami mohou být některé dnes velmi populární způsoby prověřování kandidátů, a to grafologické či frenologické metody. Grafologie je podmíněna profesionalitou hodnotitele. Získané informace odpovídají požadavkům již zmíněných psychometrických postupů. Grafické znaky však mohou mít více významů, proto je jeho interpretace poměrně náročná. U frenologie je osobnost ohraničena od svého

⁷⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 319-320.

⁷¹ tamtéž, s. 327-328

⁷² tamtéž, s. 328

prostředí. Jedná se o názor, že vliv prostředí na člověka je pouze minimální. Z toho důvodu je třeba brát tuto metodu s rezervou. Obě uvedené metody však nesmí být jedinou variantou výběru, jedná se spíše o jejich doplnění.⁷³

1.3.4 Výběr nejlepšího uchazeče

V této fázi má podnik mnoho získaných informací o kandidátech a nastává moment rozhodnutí, kterého kandidáta zvolit. Nejdříve musí proběhnout určité utřídění a zhodnocení těchto informací. **Kvalitativní hodnocení** obsahuje zejména otázky, které by měly být pro úspěšný výběr zodpovězeny. Těmito otázkami mohou být:

- Můžeme si dovolit na dané místo někoho nepřijmout? Nebo vybrat méně vhodného kandidáta za cenu obsazení místa?
- Co o uchazečích víme?
- Co o uchazečích nevíme?
- Jaké jsou rozdíly mezi uchazeči?
- Kdybychom mohli z několika kandidátů udělat jednoho, které charakteristiky bychom si z každého vzali a které ne?
- Kdo z kandidátů a jak zapadne do prostředí podniku a do jeho budoucího týmu? Do jakého prostředí se kandidáti hodí nejvíce?
- Komu vyhovuje a naopak nevyhovuje samotná práce?
- Který z kandidátů představuje nejmenší riziko a který největší?
- Jak by to vypadalo, kdybychom přijali jednotlivé uchazeče?⁷⁴

Kvantitativní vyhodnocení by mělo následovat po kvalitativním vyhodnocení. Je možné srovnávat kandidáty na základě jednoho či více kritérií nebo podle metod porovnání. Metodami porovnání mohou být metody zatřídění, tzn. metoda ANO-NE a metoda A, B, C, D, dále metody pořadí, bodování, srovnávání každého s každým, tj. metoda párového srovnávání nebo metoda pro a proti.⁷⁵

Ukončením porovnávací fáze se přechází ke konkrétnímu rozhodnutí. Žádná z uvedených metod vyhodnocení nebo porovnání však nemůže sama rozhodnout,

⁷³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 328-329.

⁷⁴ tamtéž, s. 329-330.

⁷⁵ tamtéž, s. 331-333.

kterého zaměstnance přijmout. Je nutné dívat se i na další okolnosti a faktory, které se vyskytují. Nejčastěji o přijetí kandidáta rozhoduje člověk, který vedl přijímací pohovor. Jedná se většinou o vedoucího nového zaměstnance, popřípadě o personalistu. Konečné rozhodnutí by měl mít obvykle manažer, na jehož oddělení bude budoucí zaměstnanec pracovat. Výsledky mohou být respektovány, nebo nemusí. Pokud však nejsou, mělo by být rozhodnutí podloženo kvalitním zdůvodněním. Důležitým závěrečným krokem ukončení výběrového řízení je také vyrozumění všech zúčastněných uchazečů.⁷⁶

Na závěr kapitoly je na místě také zmínit, že **výběr je oboustranná záležitost**. Pro podnik je výběr zaměstnanců klíčovou fází při formování pracovní síly. Organizace si sice vybírá budoucího zaměstnance, ale stejně tak kandidát se rozhoduje, zda chce pracovat právě pro tohoto zaměstnavatele. Může se tak snadno stát, že nejvhodnější kandidát, kterého podnik vybere, odmítne nabídku na pracovní místo. To je zapotřebí mít na paměti při provádění veškerých výběrových i adaptačních procesů.⁷⁷

1.4 Analýza efektivity výběrového řízení

Provedením různých výběrových metod a rozhodnutím o přijetí toho nejvhodnějšího kandidáta však výběrové řízení ještě nekončí. Je zapotřebí vytvořit zpětnou vazbu, a to v podobě vyhodnocení efektivity celého procesu. Může se stát, že i přes veškeré vynaložené úsilí zaměstnanec v podniku z nějakého důvodu nesehrává. V tom případě se personalista ocitá téměř na samém začátku s tím rozdílem, že již byly vynaloženy mnohdy obrovské sumy peněžních prostředků na výběr tohoto kandidáta. Mezi rozhodnutím a samotným nástupem existuje doba, během které se může uchazeč účastnit dalších výběrových řízení a rozmyslet si nástup u této společnosti. Tato doba může trvat někdy až tři měsíce. Z toho důvodu je důležité, aby byl podnik neustále v kontaktu s budoucím zaměstnancem, snažil se jej motivovat a již nyní zahrnovat do některých podnikových činností. Příkladem může být pozvání na firemní den nebo na otevřenou poradou. Stejně tak je možné již nyní začít s adaptačním procesem a postupně pracovníka vtáhnout do jeho budoucího pracovního prostředí.⁷⁸

⁷⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 334.

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 167.

⁷⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 335-337.

Po nástupu zaměstnance nastává obvykle tří měsíční zkušební doba. Některé podniky praktikují i „delší“ zkušební dobu. To provádí způsobem, že zaměstnají pracovníka na dobu určitou na 6 měsíců s třemi měsíci zkušební doby a následně uzavřou novou pracovní smlouvu se stejnými parametry. To se může opakovat až do zákonem stanovené doby, která činí u zaměstnání na dobu určitou maximálně 24 měsíců. I v tomto hledisku je důležité nezapomenout, že pracovník se sám může rozhodnout odejít a bude mít zjednodušený odchod díky zkušební době. To však pro společnost bude znamenat, že uspořádané výběrové řízení nebylo efektivní.⁷⁹

1.4.1 Adaptační proces

Během zkušební doby zaměstnance a mnohdy i dlouho po ní probíhá adaptační proces. Jak již bylo popsáno výše, začíná už po vyrozumění kandidáta o přijetí a jeho souhlasu. Sjednání zákonné zkušební doby by mělo být využito zejména pro vstupní zaškolení a plán osobního rozvoje zaměstnance. Cílem adaptace je co nejrychlejší a úspěšné zařazení zaměstnance do pracovního procesu. V prvním roce působnosti nových pracovníků se totiž vyskytuje největší fluktuace. Ta se však dá ovlivnit nejen účinným výběrovým řízením, ale zejména pak kvalitním adaptačním procesem. Tento proces by měl zahrnovat čtyři základní kroky. Jedná se o seznámení pracovníka s podnikem a chodem firmy, jeho zařazení, stanovení pracovních povinností a úkolů a plán jeho profesního růstu.⁸⁰ Tyto kroky jsou znázorněny a stručně popsány na obrázku 8 na následující straně.

Adaptační proces jako uvádění pracovníků do organizace má čtyři základní cíle. Měl by pomoci překonat pracovníkovi počáteční fáze, kdy se mu zdá vše cizí a neobvyklé, vytvořit příznivý postoj zaměstnance k podniku s účelem jeho stabilizace, dále dosáhnout žádoucího výkonu nového pracovníka co nejdříve po nástupu a zejména zamezit jeho brzkému odchodu (samozřejmě pokud o něj podnik stojí). Péče o zaměstnance v průběhu adaptace je velmi důležitá. Mimo jiné může zamezit vzniku nákladů spojených právě s odchody nových zaměstnanců.⁸¹

⁷⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 335-336.

⁸⁰ tamtéž, s. 336-337

⁸¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 395-396.



Obrázek 8 Struktura adaptačního procesu⁸²

Doba celého procesu adaptace může být v různých podnicích odlišná, stejně tak na různých pracovních místech. Obecně se uvádí doba trvání adaptace v rozmezí tří až šesti měsíců. Na procesu adaptace by se měl podílet jednak personální útvar, dále nadřízený nového pracovníka, přidělený školitel a v neposlední řadě vedoucí útvaru a kolegové zaměstnanci. Pro organizaci je kromě rychlého zapracování důležité i provedení zpětné vazby pro výběrové řízení. Noví lidé si mohou také v podniku všimnout věcí, které již stávající zaměstnanci nevidí. Je tedy možné odhalit i některé chyby v podnikových procesech. Společnost si může díky příchozímu zaměstnanci výrazně zlepšit prestiž. Bohužel tomu může být i naopak a potom je vhodnější se se zaměstnancem rozloučit a ušetřit tak společnosti další náklady na jeho „zbytečný“ rozvoj.⁸³

⁸² Zpracováno dle ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 336-337.

⁸³ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 2007. s. 93-94.

1.4.2 Vyhodnocení efektivity výběrového řízení

Po ukončení výběru zaměstnanců nesmí také chybět celkové zhodnocení, tedy zda byl výběr úspěšný či nikoliv. Vyhodnocení výběrového řízení může být prováděno průběžně nebo až po ukončení adaptačního procesu. Kvalitní výběrové řízení by mělo mít pozitivní vliv na tato kritéria:

- míra fluktuace,
- výkonnost firmy,
- náklady na pracovní sílu.⁸⁴

Sledování fluktuace se provádí zejména u větších společností, kdy má tento index nějaký význam. Zpravidla je zvykem kontrolovat alespoň roční míru fluktuace, spousta podniků však provádí měření za jednotlivé měsíce. Je důležité uvědomit si, že fluktuace neodráží pouze úspěšnost výběru zaměstnanců, ale mnoho dalších faktorů. Patří však mezi jedno z vodítek úspěšnosti výběrového řízení. Podnik by měl provádět analýzu zejména odchodů zaměstnanců během prvního roku jejich působení. Může se jednat o odchod na základě rozhodnutí pracovníka nebo firmy. Většinou se jedná o nenaplnění jejich očekávání. To může být důsledkem právě problematické výběru nebo adaptačního procesu nového zaměstnance.⁸⁵

Nemělo by chybět také zhodnocení adaptačního procesu a měření výkonu zaměstnance. Ten se totiž může odrazit na výkonnosti celého podniku. Stejně tak je na místě provádět vyhodnocení nákladů na uskutečněné výběrové řízení a návratnost do něj vložených finančních prostředků. Pokud má podnik již standardně nastavený výběr zaměstnanců, je snadné vyčíslit náklady na tento proces včetně návratnosti vzhledem k míře fluktuace.⁸⁶

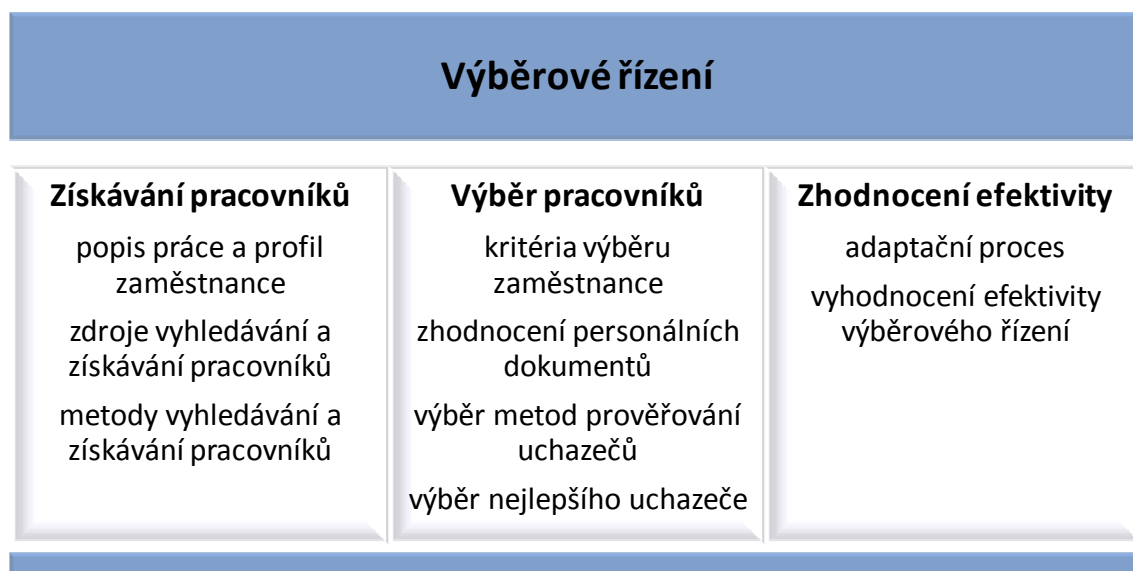
⁸⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 2007. s. 337-338.

⁸⁵ tamtéž, s. 337-338

⁸⁶ tamtéž, s. 338

1.5 Shrnutí získaných poznatků

Získávání a výběr pracovníků patří mezi důležité personální činnosti podniku. Obecně je lze shrnout pod pojmem výběrové řízení. Následující schéma zobrazuje tyto pojmy a s nimi související činnosti, které byly v teoretické části zmíněny.



Obrázek 9 Přehled činností výběrového řízení⁸⁷

⁸⁷ Zdroj: vlastní zpracování.

2 Analýza současného stavu

Společnost Lear Corporation Czech Republic s. r. o. působí od roku 2000 jako jeden z hlavních dodavatelů komponentů do automobilového průmyslu. Po ekonomické krizi, která měla největší dopad na přelomu let 2008 – 2009, se podnik začal rychle zotavovat a nabírat opět sílu. Podařilo se mu i přes všechny problémy, jako např. snížení produkce na polovinu a propouštění zaměstnanců, krizi překonat a začít opět navyšovat výrobu. Společnost zahájila v roce 2010 realizaci připravovaných projektů a postupně se přijímají nové zakázky. Produkce se rozšířila natolik, že si podnik pronajal další výrobní halu v blízkosti stávajícího závodu, do které se poté přestěhovala část výroby.

To vše mělo v říjnu roku 2010 vliv na značné množství požadavků na obsazení pracovních pozic. Následovaly poměrně rozsáhlé náborů v řádech desítek zaměstnanců měsíčně. Z důvodu nezvykle velkého rozsahu náborů byli personální pracovníci časově zcela vytíženi. V únoru 2011 byla přijata na personální oddělení nová pracovní síla, ale i přesto na každého personalistu připadá nadále velké množství práce. V únoru 2011 v podniku pracovalo kolem 450 zaměstnanců, toto číslo se však neustále navyšuje. Plánuje se další rozšíření výrobní haly a lze předpokládat, že se budou i nadále opakovat větší náborů pracovníků. Z toho důvodu bude zapotřebí provádět celé výběrové řízení co nejefektivněji, aby bylo možné v krátké době vyhledat a vybrat potřebný počet vhodných uchazečů na výrobní pozice.

2.1 Charakteristika společnosti

Korporace Lear má dlouholetou tradici. Byla založena v roce 1917 v USA jako American Metal Products. Teprve v roce 1994 byla přejmenována na Lear. Zpočátku se věnovala zakládacím, svařovacím a lisovaným montážím pro automobilový a letecký průmysl. V současné době však vyrábí kompletní sedadlové systémy, elektrické rozváděcí systémy a další interiérové produkty do automobilů. Součástí Lear Corporation je celkem 200 závodů rozmístěných ve 34 zemích světa s více než 87 000 zaměstnanci. Nachází se v různých státech Jižní a Severní Ameriky, Evropy, Asie i Afriky. Hlavní sídlo společnosti je umístěno v USA v městě Southfield. V České republice má tři výrobní závody – ve Vyškově, Kolíně a Stříbře. Vyškov se zaměřuje na výrobu terminálů a konektorů, závody v Kolíně a Stříbře na sedadlové systémy. V roce

2010 bylo také v České republice založeno centrum sdílených služeb, jehož kanceláře jsou v Brně. Jedná se pouze o administrativní úsek bez výrobních procesů. Další významné pobočky společnosti Lear Corporation jsou ve Španělsku, Německu, Maďarsku, Rumunsku, ale i v Číně, Rusku, Mexiku a v mnoha dalších zemích.⁸⁸



Obrázek 10 Lear Corporation⁸⁹

Vyškovský závod je součástí tohoto nadnárodního amerického koncernu, který se řadí mezi světové dodavatele dílů do automobilového průmyslu. Původně byl založen v roce 2000 jako součást německého koncernu GHW, ale v polovině roku 2004 došlo k prodeji americkému koncernu Lear. Jeho předešlý název byl až do října roku 2008 Lear Corporation Electrical and Electronics s. r. o. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 22. září 1998. Závod je součástí divize T&C, tzn. Terminals and Connectors. Z toho také vyplývá, že hlavní činností podniku je výroba elektrických a elektronických součástí (terminálů, konektorů a pojistkových skříní). Produkce je rozdělena do tří výrobních procesů, mezi které patří lisování kovů, vstřikování plastů a montáž. Při výrobě jsou využívána poloautomatická i automatická strojní zařízení, díky kterým je udržována vysoká efektivita produkce. Mezi přední odběratele korporace Lear patří světově známé automobilky, jako jsou BMW, Audi, Wolkswagen, Renault, Škoda, Fiat, Ford, Opel, Honda a mnoho dalších.⁹⁰

2.1.1 Organizační struktura

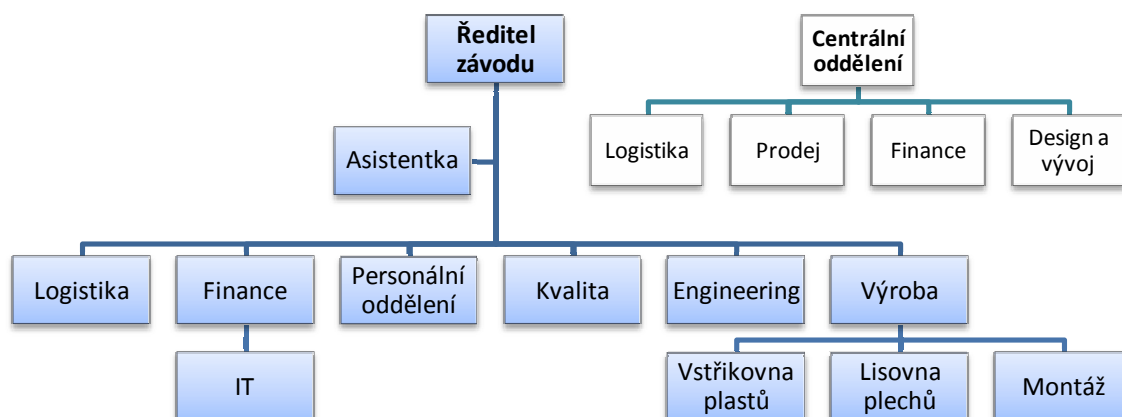
Organizační struktura vyškovského závodu Lear Corporation má liniově štábní formu. Vedení podniku je svěřeno řediteli závodu. Společnost je rozdělena do čtyřiačtyřiceti

⁸⁸ Lear Corporation. *The history of Lear Corporation*. [online].

⁸⁹ Zdroj: Lear Corporation. *Investor Presentation* [online].

⁹⁰ Lear Corporation. *Lear závod*. [online].

středisek. Mezi hlavní oddělení patří logistika, oddělení kvality, finance, IT – oddělení informačních technologií, personální oddělení, engineering a výroba. Dalšími úseky, které jsou centrální, jsou logistika, prodej, finance a oddělení designu a vývoje. Tato oddělení nejsou přímo nadřízena řediteli závodu, ale zahraničnímu vedení. Ve vyškovském závodě pouze sídlí.



Obrázek 11 Organizační struktura společnosti⁹¹

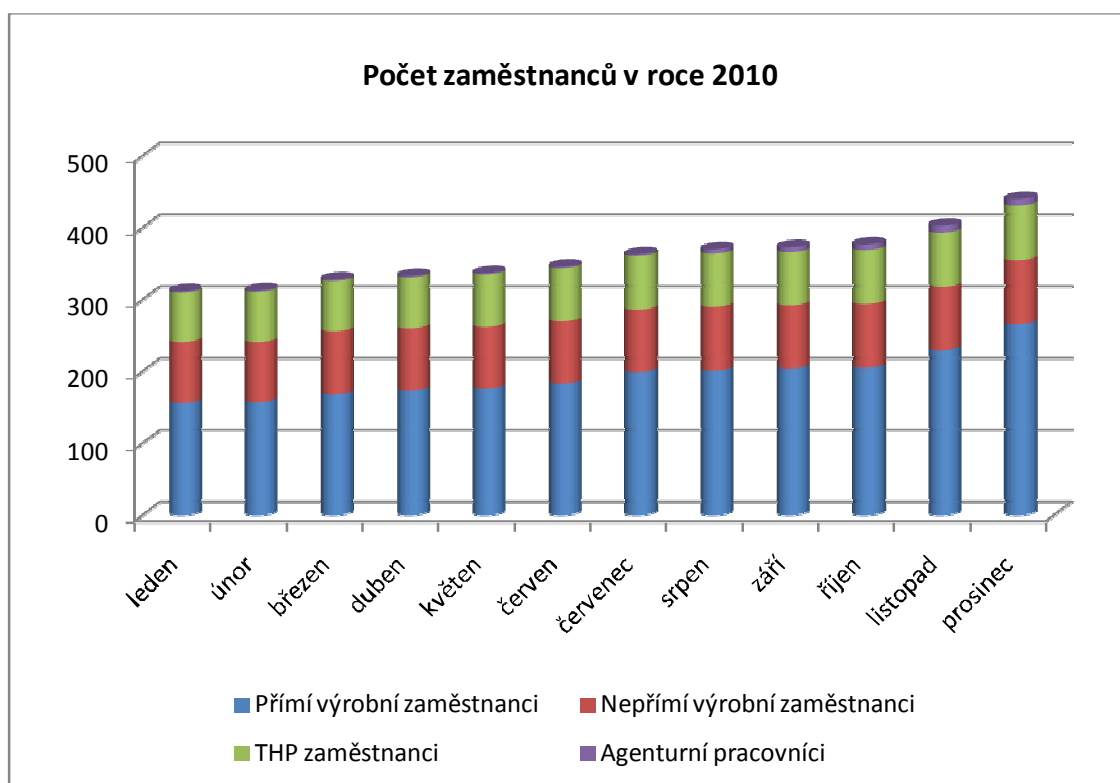
Personální oddělení společnosti se skládá z šesti členů. Jedná se o personální manažerku, pod kterou spadají čtyři pracovníce a jeden brigádník. O náborů přímých výrobních zaměstnanců se stará personální asistentka, administrativní pozice a nepřímé výrobní zaměstnance vyhledává a vybírá personální koordinátorka, dále s nimi sdílí kancelář mzdová účetní a také druhá personální asistentka, která částečně spolupracuje se mzdovou účetní. Několik hodin týdně je zde také brigádně trainee – jedná se o studentskou pozici, jejímž účelem je administrativní podpora personálního oddělení.

2.1.2 Zaměstnanci společnosti

V rámci personálních činností rozlišuje podnik čtyři kategorie zaměstnanců. Jedná se o manažery, THP pracovníky, nepřímé výrobní zaměstnance a přímé výrobní pracovníky. U prvních třech uvedených skupin probíhá zdlouhavý proces schvalování přijetí nového zaměstnance. Stejně tak je nutné žádat o následné změny v pracovní pozici či mzdě. Požadavky, které vystavuje personální oddělení, musí být schváleny všemi určenými členy zahraničního vedení, aby bylo možné potřebnou změnu provést, což značně zdržuje celý průběh přijímání nových pracovních sil.

⁹¹ Zdroj: vlastní zpracování.

V roce 2010 bylo ve vyškovském závodě průměrně zaměstnáno 330 pracovníků. V průběhu daného roku došlo k nárůstu celkem o 128 zaměstnanců. Na konci roku 2008 bylo evidováno 371 pracovníků, zatímco v roce 2009 vlivem ekonomické krize pouze 312. V prosinci roku 2010 však vzrostl počet na 440 kmenových zaměstnanců, z toho 266 přímých výrobních pracovníků. Důvodem tohoto růstu bylo zejména přijetí nových zakázek, zahájení naplánovaných projektů a s tím spojené navyšování výroby. Společnost pořídila několik dalších strojů a z kapacitních důvodů byly pronajaty další prostory. Během měsíce listopadu 2010 bylo nově přijato 31 pracovníků, v prosinci 42 a v lednu 2011 dalších 24. Vedle těchto kmenových zaměstnanců pracovalo v podniku za účelem plnění dodávek zákazníkům i dalších několik desítek brigádníků. S růstem počtu zaměstnanců se zvýšila také míra fluktuace.⁹²

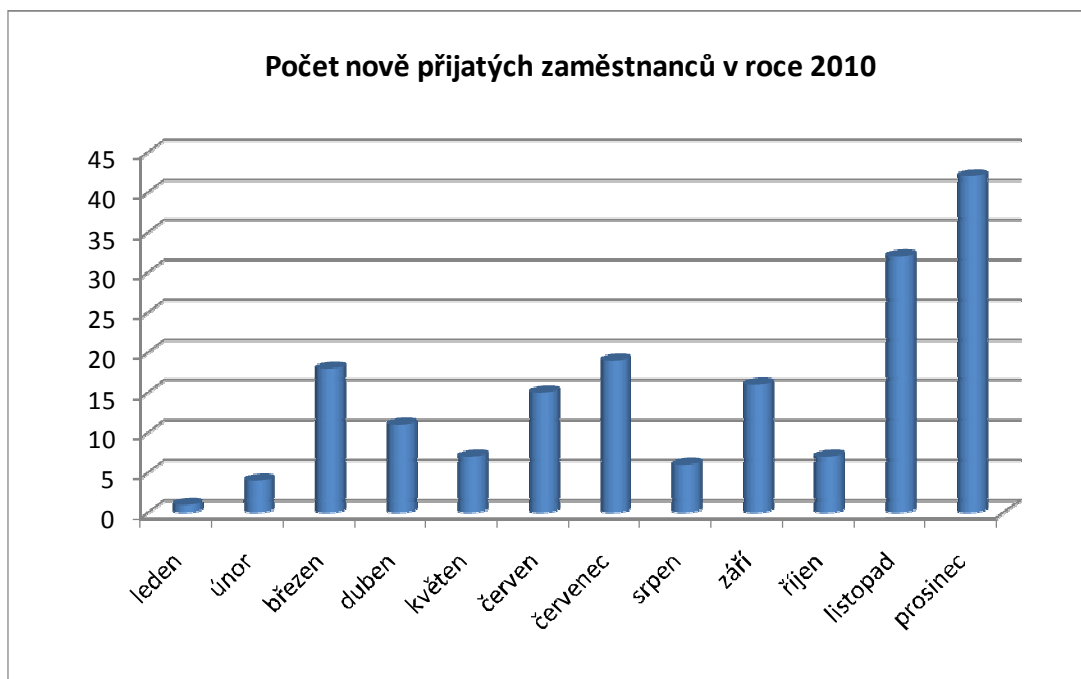


Graf 1 Počet zaměstnanců v roce 2010⁹³

Graf 1 zobrazuje počet zaměstnanců v roce 2010. Na následující straně je dále uveden Graf 2 s počtem nově přijatých zaměstnanců za tentýž rok.

⁹² *Lidské zdroje – HR*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2010.

⁹³ Zpracováno dle: *Lidské zdroje – HR*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2010.



Graf 2 Počet nově přijatých zaměstnanců v roce 2010⁹⁴

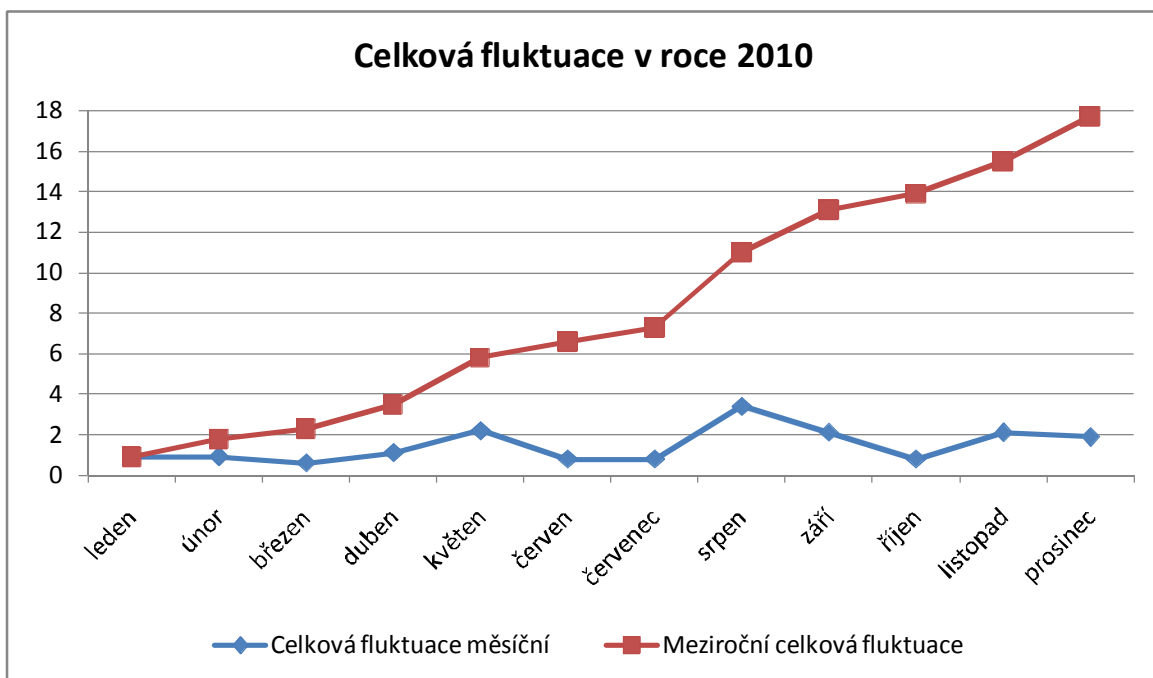
Výsledky podnikových činností včetně personálních jsou představovány zaměstnancům pravidelně jednou za měsíc v rámci organizované schůzky s vedením vč. manažerů. Ředitel a zástupci několika hlavních oddělení prezentují vývoj jednotlivých ukazatelů, důležité probíhající, ukončené i plánované projekty a výsledky jednotlivých oddělení za uplynulý měsíc. V rámci této schůzky prezentuje personální oddělení vývoj ukazatelů absentérství, dobrovolné a celkové fluktuace a počet zaměstnanců. Stejně tak seznamuje pracovníky s hledanými pozicemi, přehledem uskutečněných školení, nástupy a výstupy zaměstnanců.

Celková fluktuace má v posledních třech letech klesající trend. V roce 2009 se její hodnota výrazně snížila na 17,9 % oproti výsledku roku 2008, kdy činila 26,4 %. V jednotlivých měsících roku 2010 kolísala mezi hodnotami 0,6 % – 3,4 %, meziročně dosáhla 17,7 %. Dobrovolná fluktuace se prudce snížila z hodnoty 12,3 % za rok 2008 na hodnotu 4,3 % roku 2009. V roce 2010 opět mírně vzrostla na 5,4 %. V daném roce opustilo podnik celkem 66 zaměstnanců, z toho 20 dobrovolně.⁹⁵ Dá se předpokládat, že s růstem počtu nových zaměstnanců se bude fluktuace zvyšovat. Z toho důvodu bude na místě učinit zavčas určitá opatření.

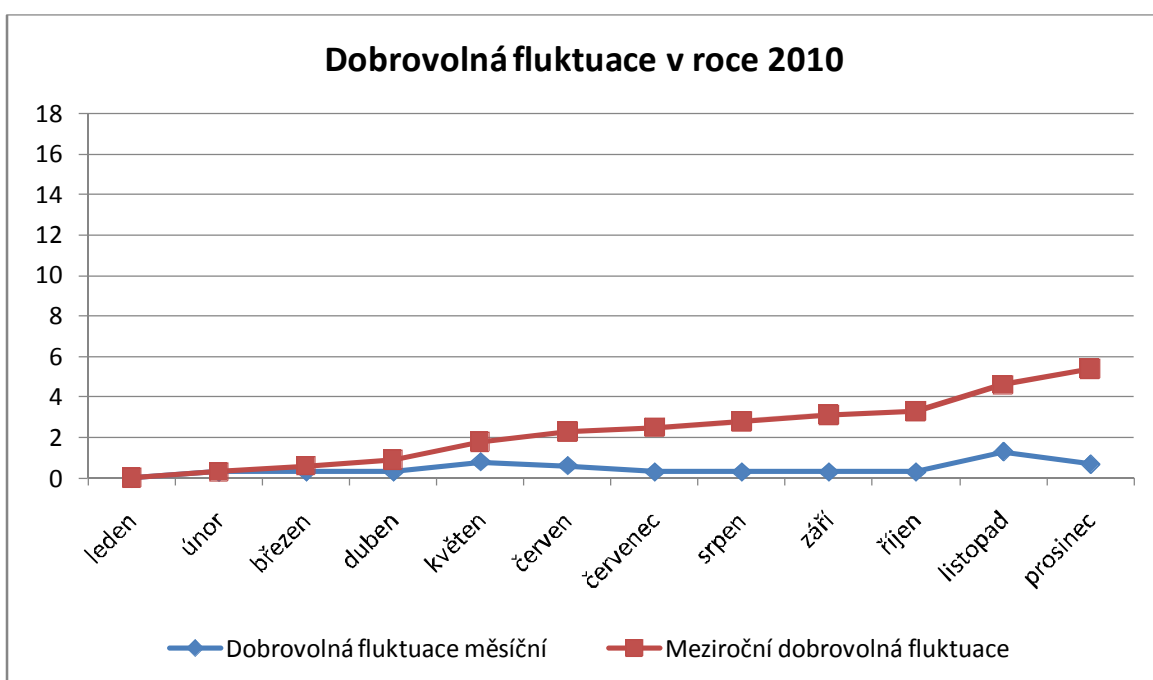
⁹⁴ *Lidské zdroje – HR*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2010.

⁹⁵ *tamtéž*

Na následujících dvou grafech je uvedena celková a dobrovolná fluktuace v roce 2010. Fluktuace je zobrazena dvěma křivkami jako měsíční a meziroční.



Graf 3 Celková fluktuace v roce 2010⁹⁶



Graf 4 Dobrovolná fluktuace v roce 2010⁹⁷

⁹⁶ Zpracováno dle: *Lidské zdroje – HR*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2010.

⁹⁷ Zpracováno dle: tamtéž.

Ukončení pracovního poměru zaměstnance znamená pro společnost nemalé náklady. Velmi vysoké mohou být zejména v případě technicko-hospodářských pracovníků. U výrobních zaměstnanců v dané společnosti však tvoří také značnou část. Už jen čas personalistů strávený výběrovým řízením a následně přijímáním nových zaměstnanců, dále jejich zaškolování, výkonnost ve zkušební době apod. Náklady na odchod výrobních pracovníků můžeme rozdělit následujícím způsobem:

- **náklady spojené s rozhodnutím zaměstnance odejít z podniku** – po učinění takového rozhodnutí může dojít ke snížení výkonnosti či zvýšení nemocnosti,
- **náklady související s odchodem zaměstnance** – vyřízení výstupních záležitostí (zejména personálních), v některých případech může vzniknout i nárok na odstupné,
- **náklady na neobsazené pracovní místo** – zaměstnanec má vymezeny určité pracovní činnosti, které by měl provádět; v případě, že toto místo opustí, musí být nahrazen některým z jeho kolegů, aby bylo možné včas splnit naplánovanou výrobu – zde však vznikají např. náklady na přesčasy pracovníků a další,
- **náklady na nový nábor a výběr nahrazujícího zaměstnance** – protože je potřeba pracovníka nahradit, musí začít nové výběrové řízení a výběr kandidátů – náklady zde představuje prováděná práce personalistů, která by v případě účinnějšího výběru nebyla zapotřebí,
- **náklady na zaškolení a adaptaci nového zaměstnance** – samozřejmě musí být znovu zaškolen, adaptační proces probíhá úplně od začátku – jsou opětovně vynaloženy náklady na školitele, z části i na činnost personalisty, popřípadě na zdržení výroby v důsledku pomalejší práce začátečníků.⁹⁸

Z toho plyne, že odchody zaměstnanců by se neměly v žádném případě podceňovat i v případě, že se jedná pouze o výrobní pracovníky. Výroba je jádrem činnosti podniku, proto by zde měl být výkonný a schopný personál.

2.2 Analýza procesu výběrového řízení

Proces náboru ve společnosti začíná vznesením požadavku některého z vedoucích pracovníků na obsazení volné pozice. Podmínkou přijetí požadavku je jeho schválení

⁹⁸ *Fluktuace zaměstnanců* [online].

vedoucím vyšší úrovně (u výroby se jedná o manažera výroby), personální manažerkou a ředitelem závodu. V určitých případech je nutné žádat o schválení i zahraniční vedení, to se však netýká přímých výrobních zaměstnanců, na které je tato diplomová práce zaměřena. Po souhlasu všech zmíněných stran může začít výběrové řízení. Pokud není k dispozici žádný interní kandidát, uchazeč na doporučení zaměstnanců nebo dostatečný počet obdržených životopisů od náhodných uchazečů, začne personální oddělení vyhledávat z vnějších zdrojů. Patří sem zejména:

- internetové portály (jobs.cz, prace.cz),
- regionální tisk (Vyškovský Deník, Region),
- úřad práce Vyškov,
- personální agentury.

Inzerce tvoří personalistky ve spolupráci s vedoucím příslušného oddělení, na které se hledá nový pracovník. Obsah inzerátu se zpravidla uloží do elektronické podoby, aby jej bylo možné použít i při dalších výběrových řízeních. V některých případech se vystaví na hledanou pozici také interní inzerce v podobě vývěsky na nástěnce a informováním zaměstnanců podniku prostřednictvím e-mailové zprávy. Jejím účelem je zainteresovat zaměstnance do hledání vhodných kandidátů a odměnit je předem stanovenou finanční částkou za nalezení schopného zaměstnance, který setrvá v podniku alespoň 3 měsíce.

Následuje fáze sběru životopisů. Podle toho, kolik se jich nahromadí, se rozhoduje o prodloužení vystavené inzerce či její stáhnutí. Personalistka si samozřejmě vybere ty nejvhodnější, které splňují alespoň minimální požadavky pro danou pozici. Tyto požadavky jsou dány jednak popisem práce, informacemi od vedoucích a také obecnými pravidly a zkušenostmi personalistky. Přijatelní kandidáti jsou následně pozváni k provedení různých testů, mezi které patří test inteligence, zručnosti, pozorovacích schopností, dále odborné testy (pouze pro vybrané pozice) a v některých případech i manuální testy přímo ve výrobě. Kandidáti jsou o výsledku většinou informováni telefonicky. Pokud byli úspěšní, jsou zároveň pozváni na pohovor. V některých případech jsou testy a pohovor prováděny za sebou ve stejný den. Záleží na konkrétní situaci a na rozhodnutí personalistky.

O výběru těchto jedinců rozhodují zejména hlavní mistři. Vybírají si na základě vlastních zkušeností, znalostí a v některých případech i osobně zjištěných referencí.

U pohovorů je přítomna přinejmenším personalistka, většinou také hlavní mistr a ve výjimečných případech i další účastník. Obsahem pohovoru bývá seznámení s průběhem, vybídnutí uchazeče k jeho stručnému představení, kladení obecných otázek, odborných otázek a nakonec nechybí i prostor k vyjádření uchazeče. Obecné otázky se kladou na základě univerzálního formuláře vytvořeného personálním oddělením. Odborné otázky týkající se konkrétních pracovních činností má v kompetenci hlavní mistr (popřípadě jiný zastupující odborný pracovník). V některých případech probíhá i další část výběru, a to seznámení s výrobou včetně individuálního pohovoru s mistrem či odborným pracovníkem. Po ukončení pohovoru se rozhodne, zda zaměstnance přijmout či nikoliv. O tom rozhoduje zejména hlavní mistr (popřípadě mistr) ve spolupráci s personálním oddělením. Následně je vybraný uchazeč telefonicky vyrozuměn o přijetí a o podmínkách nástupu.

V posledních měsících probíhalo nejvíce výběrových řízení na pozice montážních dělníků a dělníků plastikářské výroby. Vytíženost hlavních mistrů je bohužel poměrně vysoká, z toho důvodu se nyní účastní pohovorů méně často. Největší problém je to na vstřikovně plastů, kdy je hlavní mistr ochotný přijít pouze k výběru seřizovačů nebo jiných odborných pozic, ale v žádném případě nemá čas účastnit se pohovorů na dělníky (obsluhy lisu). Většinou tedy o jejich přijetí rozhoduje pouze personalista.

2.3 Dokumenty v procesu výběrového řízení

Proces výběru nového zaměstnance je popsán ve **vnitropodnikové směrnici** Řízení lidských zdrojů⁹⁹. Tento předpis se zabývá jednak plánováním lidských zdrojů, dále nástupem nového zaměstnance, změnami statusu zaměstnance a také ukončením pracovního poměru. Nábor pracovníků je zde popsán podobně, jak jsem uvedla v předchozí kapitole. Jedná se o obecné shnutí činností a postupů, které se provádějí v rámci plánování, vyhledávání a výběru nových zaměstnanců na jakoukoliv pozici. Jsou zde také vymezeny odpovědnosti určených zaměstnanců v rámci výběrových řízení a jednotlivé dokumenty, které jsou využívány v tomto procesu. Čím se však směrnice nezabývá, je testování uchazečů. Uvádí se zde pouze, že testy mohou být součástí výběrového řízení. Ostatní podrobnosti nejsou obsahem tohoto předpisu.

⁹⁹ Řízení lidských zdrojů. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011.

Pro zahájení výběrového řízení je nutné vystavit a následně schválit **personální požadavek na obsazení pracovní pozice**¹⁰⁰. Úkolem vedoucího, na jehož středisko se bude přijímat nová pracovní síla, je vyplnit tento dokument všemi potřebnými údaji, předat k odsouhlasení a podpisu hlavnímu vedoucímu středisku (pokud jsou to rozdílné osoby), dále řediteli společnosti a nakonec personální manažerce. Po schválení všemi účastníky může začít výběr nových pracovníků. Tento dokument obsahuje jednak obecné informace (číslo střediska, název pozice, datum nástupu, kategorie, směnnost apod.), dále požadavky na výpočetní techniku, druh pracovního poměru, předpokládanou mzdu, podpisová pole a údaje personálního oddělení (číslo požadavku, kým bylo místo obsazeno atd.). Tyto požadavky se vedou také ve zkrácené elektronické podobě pro lepší přehlednost a snadné vyhledání potřebných údajů.

Při tvorbě inzerce jsou z části využívány **pracovní náplně jednotlivých pozic**¹⁰¹. Tyto dokumenty jsou zavedeny pro každou pozici, která v podniku existuje. Nachází se pouze v elektronické podobě a slouží jako popisy pracovního místa pro zaměstnance. Vystavují se vždy při nástupu nového pracovníka nebo při přeřazení na jinou pozici. V rámci výběrového řízení je možné do nich nahlédnout právě při tvorbě inzerátů a doplnit potřebné informace pomocí konzultace s vedoucím hledané pozice. Každá pracovní náplň obsahuje jednak volné pole pro vyplnění jména zaměstnance a jeho osobního čísla, dále číslo a název příslušného oddělení, název funkce (pracovní zařazení), nadřazený, požadovaná minimální kvalifikace a požadovaná praxe v oboru, dále očekávané dovednosti uchazečů, samotnou pracovní náplň (tedy jednotlivé činnosti a úkoly pracovníků na dané pozici), pravomoci zaměstnance, další úkoly a odpovědnost, místo pro poznámky a na konci dokumentu podpisová pole pro toho, kdo náplň práce vypracoval, schválil a převzal.

Uchazeči, kteří se osobně přijdou zeptat na volné místo, mohou přímo na recepci vyplnit dokument **Žádost o přijetí do pracovního poměru**¹⁰². Jedná se o určitou formu životopisu upravenou dle potřeb personálního oddělení. Vznikl zejména pro uchazeče na výrobní pozice jako náhrada za životopis. Obsahuje jednak údaje, které bývají

¹⁰⁰ *Požadavek na obsazení pracovní pozice*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011.

¹⁰¹ *Popis pracovního místa*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011.

¹⁰² *Žádost o přijetí do pracovního poměru*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011.

součástí životopisu (adresa, kontakty, jazykové znalosti, vzdělání, praxe apod.), a navíc další informace jako např. o kterou pozici má kandidát zájem, jaké směnnosti dává přednost, jak se dozvěděl o nabídce, zda je na úřadu práce a datum možného nástupu. Na konci dokumentu nechybí také datum a podpis jako souhlas se zpracováním osobních údajů. Každá žádost má svoje číslo a zapisuje se do seznamu v elektronické podobě. Přibližně po roce od vyplnění se písemné žádosti skartují.

Testování uchazečů probíhá různými formami. Každý uchazeč na výrobní pozici musí na začátku výběrového řízení absolvovat test rozumových schopností, test manuální zručnosti a test pozorovacích schopností za účelem prověření potřebných předpokladů pro výkon práce. Vybrané pozice navíc absolvují test odborných znalostí.

*Test rozumových schopností neboli test intelligence*¹⁰³ se skládá ze čtyř částí. Každá část obsahuje tři otázky. První dvě části jsou zaměřeny na verbální schopnosti (vyřazení nehodícího se slova a srovnávání slov), třetí slouží pro testování číselné dedukce a poslední část se orientuje na pozorování a prostorovou představivost. Vyhodnocení testu je rozděleno podle počtu bodů na podprůměr, průměr a nadprůměr. Vhodný uchazeč by měl mít alespoň průměrný výsledek.

Při *testu pozorovacích schopností*¹⁰⁴ mají uchazeči za úkol najít z 12 kusů plastových výrobků 3 vadné. K dispozici mají technickou dokumentaci tohoto výrobku, resp. výkres s různými pohledy výrobku. Na určení vadných výrobků je stanoven časový limit 5 minut. Není však specifikován druh závad, které na výrobcích mohou být, ani vzor vadného výrobku. Z toho důvodu bych zahrnula tento způsob testování za poměrně obtížný, zejména pro uchazeče, kteří nikdy podobný výrobek neviděli. Dle mého názoru by mělo být alespoň popsáno, o jaký typ vady se může jednat, nebo vyobrazeny příklady vad na výkresu. Vyhodnocuje se zde počet nalezených vadných výrobků a čas, za který byly nalezeny.

*Test manuální zručnosti*¹⁰⁵ sestává z nalepování kulatých barevných samolepek na stejně velké obrysy na papíru. Časový limit je 4 minuty a úkolem uchazeče je nalepit co

¹⁰³ *Test rozumových schopností (intelligence)*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009].

¹⁰⁴ *Pozorovací schopnosti*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009].

¹⁰⁵ *Test manuální zručnosti*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009].

nejpřesněji všechna barevná kolečka na předlohu na papíru. Vyhodnocuje se počet nalepených koleček, čas nalepování a přesnost. Toleruje se maximálně 10 špatně nalepených koleček.

Uchazeči na pozice montážních dělníků se navíc účastní dvou *manuálních testů* přímo ve výrobě – na montáži. Hodnotí se počet vyrobených kusů a počet nalezených vad.

Dále jsou vytvořeny *odborné testy teoretických znalostí* pro pozice seřizovače na středisku vstřikovna plastů a seřizovače na středisku montáž. Uchazeči zde mají za úkol vybrat správnou odpověď z uvedených možností a popsat obrázek jednoho z výrobních strojů. Testy se opět bodově ohodnotí.

Vybraní uchazeči následně absolvují *výběrový pohovor* s personalistou a hlavním mistrem, někdy také další *odborný pohovor s mistrem ve výrobě*. Při pohovoru, který vede personalista, se používá formulář **Otázky na pohovor**¹⁰⁶. V tomto dokumentu jsou připraveny otázky pro přijímací pohovory, které personalisté pokládají uchazečům na přímé výrobní pozice. Vedle otázek jsou volná pole pro vyplnění odpovědí.

Zároveň se při výběrových pohovorech používá formulář **Hodnocení uchazeče o zaměstnání**¹⁰⁷, ve kterém se vyplňuje pouze souhrnná část hodnocení kandidáta. Tento dokument byl sestaven pro nábor administrativních pracovníků, z toho důvodu není zcela použitelný pro všechny výrobní pozice. Vhodnější by bylo například vytvořit dva typy těchto formulářů, jeden pro administrativní pozice a druhý pro pozice výrobní.

V dřívější době bylo zhotoveno několik dalších dokumentů, které se však nyní používají pouze zřídka. Jedná se zejména o dokument s názvem *Výběrové řízení*, do kterého se zaznamenávají jména jednotlivých uchazečů, kdy budou provádět testy, jejich výsledky a termíny pro výběrový pohovor. Tento formulář může sloužit jako přehled o celkovém průběhu výběrových řízení. Dále byly zhotoveny předpoklady pro jednotlivé pozice ve výrobě, na základě kterých vznikly metody testování. Všechny tyto předpoklady jsou vytvořeny pouze v neformální rozpracované podobě.

¹⁰⁶ *Otázky na pohovor*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009].

¹⁰⁷ *Hodnocení uchazeče/ky o zaměstnání*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2010].

2.4 Dotazníkové šetření

Procesu výběrového řízení se účastní několik stran. Každá z těchto stran může mít na daný problém různý pohled. Právě i z tohoto důvodu jsem realizovala dvě dotazníková šetření zaměřená na zhodnocení výběrového řízení. Navrhla jsem jeden dotazník pro vedoucí zaměstnance ve výrobě a druhý dotazník pro přímé výrobní zaměstnance, kteří byli ještě ve zkušební době. Záměrně jsem zvolila několik otázek stejných, aby je bylo možné navzájem porovnat.

2.4.1 Vyhodnocení dotazníku pro vedoucí

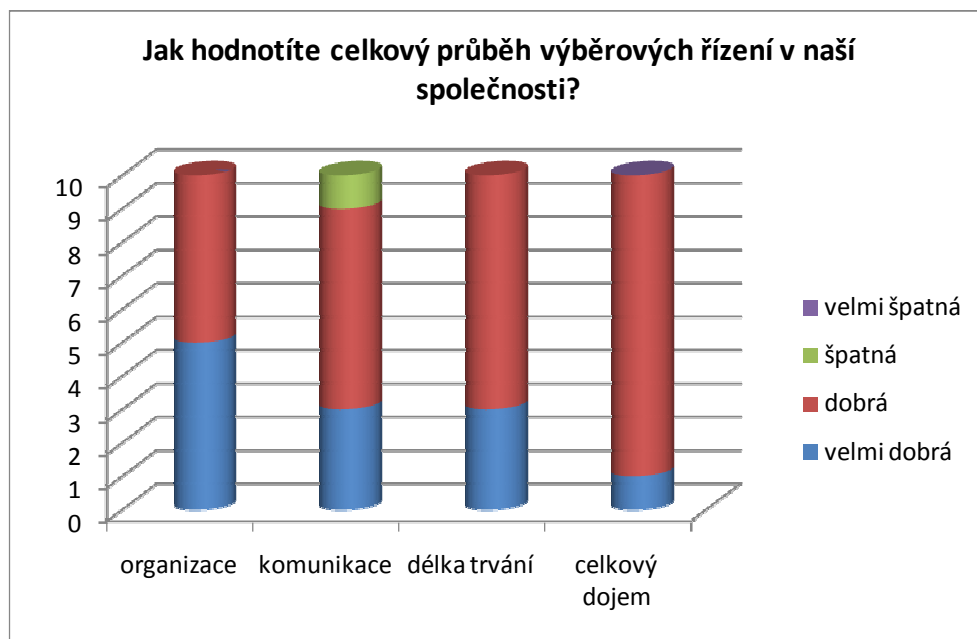
V podniku pracuje celkem 15 nepřímých výrobních zaměstnanců, kteří jsou na vedoucích pozicích. Patří sem hlavní mistři, mistři a další vedoucí pracovníci výrobních úseků. V rámci tohoto dotazníkového šetření jsem oslovila pouze 14 z nich. Jednoho zbývajících jsem bohužel nezastihla. Z celkového počtu respondentů mi bylo vráceno 10 formulářů, tedy v přepočtu 71,43 %.

Formulář dotazníku je rozdělen do pěti částí. První část se zabývá obecnými otázkami výběrového řízení, druhá část přípravou výběrového řízení, třetí se týká zhodnocení uchazečů, čtvrtá účinnosti výběrových řízení a pátá část obsahuje závěrečné shrnutí, ve které mohou respondenti vyjádřit své připomínky. V poslední části se také nachází několik selektivních otázek.

Hlavním cílem dotazníkového šetření u vedoucích ve výrobě bylo zjistit jejich názor a odhalit mezery v procesu výběrového řízení na dělnické pozice. Pomocí dotazníku jim bylo položeno celkem 17 otázek v uzavřené i otevřené podobě. Ve většině z nich existovalo také pole pro důvod odpovědi. V následující části uvedu popis a vyhodnocení některých základních otázek. Kompletní formulář dotazníku je uveden v příloze č. 1 a vyhodnocení zbývajících otázek v příloze č. 2.

1. Jak hodnotíte celkový průběh výběrových řízení v naší společnosti?

První otázka je v dotazníku rozdělena do přehledné tabulky. Vedoucí měli za úkol hodnotit organizaci, komunikaci, časovou náročnost a celkový dojem na výběrová řízení. Jako odpovědi mohli zvolit čtyři možnosti (od velmi dobré po velmi špatnou).



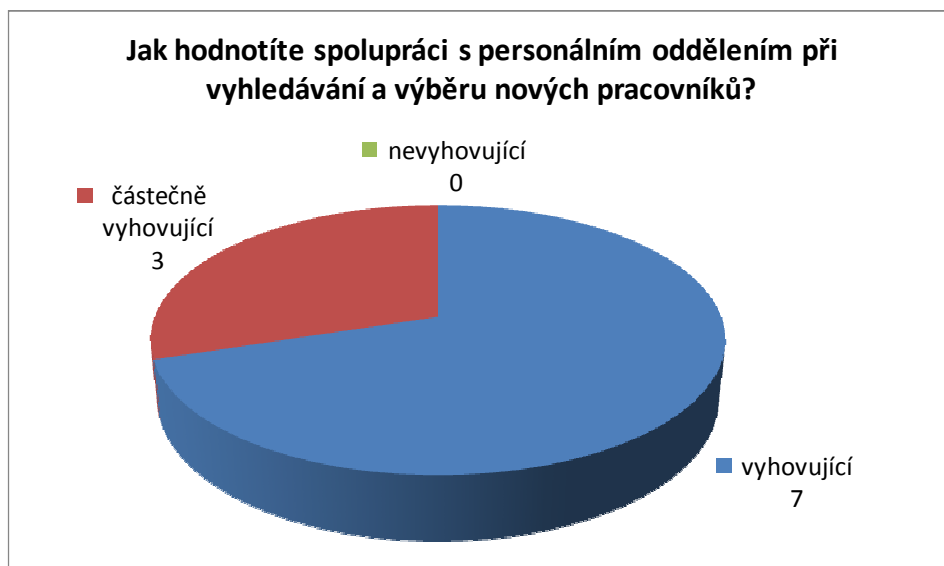
Graf 5 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 1¹⁰⁸

Většina z respondentů hodnotila průběh výběrových řízení jako „dobrý“. Velmi dobře byla hodnocena zejména organizace. Špatné a velmi špatné hodnocení neměla žádná položka až na jednu výjimku, a to komunikace. Jednalo se pouze o jednu takovou odpověď. Celkový dojem na výběrové řízení je dle vedoucích kladný.

3. Jak hodnotíte spolupráci s personálním oddělením při vyhledávání a výběru nových pracovníků?

Spolupráci s personálním oddělením si vedoucí ve většině případů chválili. Jako důvod někteří uvedli například aktivní přístup, vstřícnost, výbornou komunikaci a spolupráci. Jedním z důvodů částečně vyhovující odpovědi byla časová náročnost výběrových řízení. To však zcela nesouvisí s touto otázkou. Spolupráci žádný z vedoucích neohodnotil jako nevyhovující.

¹⁰⁸ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.



Graf 6 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 3¹⁰⁹

4. *Měl by být dle Vašeho názoru vylepšen průběh a způsob výběrových řízení na dělnické pozice?*

Dle odpovědí na tuto otázku vedoucím relativně vyhovuje dosavadní způsob výběrových řízení. Někteří si však myslí, že by měl být vylepšen.



Graf 7 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 4¹¹⁰

Jako návrhy na vylepšení byly uváděny například následující položky:

- mistr by se měl účastnit výběru,

¹⁰⁹ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

¹¹⁰ Zdroj: tamtéž.

- rozšířit okruh a množství dotazů – lepší poznání osobnostních charakteristik uchazečů,
- nevhodný test manuální zručnosti (nalepování samolepek).

Zajímavým tématem je účast přímých nadřízených, tedy mistrů, u výběrových pohovorů a následném výběru pracovníků. V současné době se o tyto záležitosti starají zejména hlavní mistři, kteří však nejsou přímými nadřízenými zaměstnanců. Právě proto se může stát, že nový zaměstnanec nebude mistrovi vyhovovat třeba jen v povahových vlastnostech, a při sebemenší příležitosti navrhne zaměstnance na propuštění. Dle mého názoru by se dalo tomuto případu částečně předejít, a to zapojením mistrů do výběru členů jejich týmu.

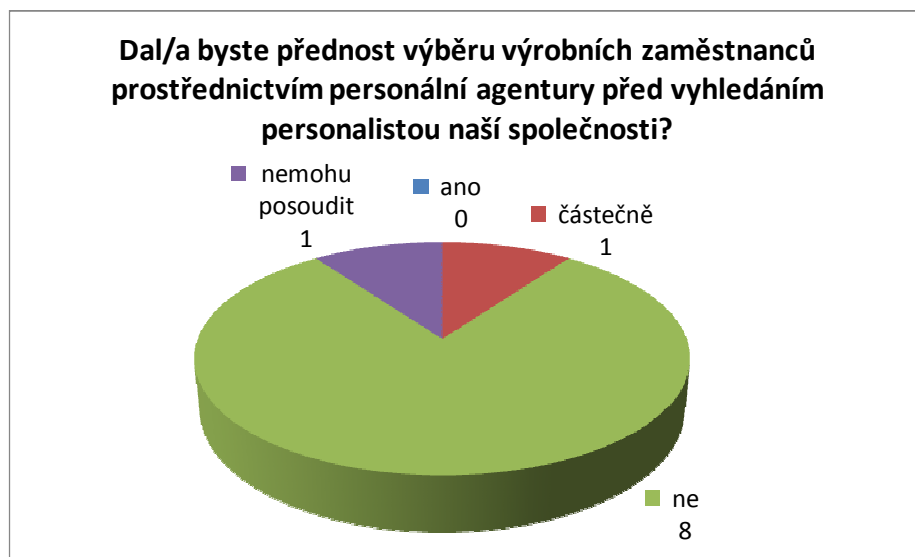
Druhý návrh zasahuje do oblasti osobnostních charakteristik, které bývají u výběru výrobních pracovníků často zanedbávány. To souvisí i s problémem zmíněným v předchozím odstavci a může mít také stejný následek.

Vyjádření k nevhodnosti nalepování samolepek jako jednoho z testů mi bylo sděleno i osobně při předávání dotazníku jednomu z mistrů. Dle jeho názoru nemá tento test vypovídací hodnotu. Důvodem je provedené zkušební porovnání již při zahajování těchto testů, kdy stávající zaměstnanci, kteří pracují v podniku několik let, dosáhli pouze průměrných výsledků. Cílem testů však není najít kandidáty s perfektními výsledky. Důležité je eliminovat ty, kteří budou mít výrazně podprůměrné výsledky, a kteří by danou práci nebyli schopni provádět.

6. *Dal/a byste přednost výběru výrobních zaměstnanců prostřednictvím personální agentury před vyhledáním personalistou naší společnosti?*

Tuto otázku jsem zahrnula do dotazníku zejména z důvodu existující možnosti vyhledání a výběru výrobních zaměstnanců agenturami. Účelem bylo zjistit názor mistrů na toto alternativní řešení. Dle výsledků nebyla žádná z odpovědí kladná, pouze jedna vyjadřovala částečný souhlas. Zbytek reakcí byl negativní, z toho soudím, že mistři nemají důvěru ke službám poskytovaným personálními agenturami. Nejčastější důvody, které uváděly, jsou následující:

- personalisté znají lépe podmínky a prostředí,
- agentura nezná tak dobře společnost,
- finance.



Graf 8 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 6¹¹¹

7. *Zdá se Vám jako vhodný způsob získávání pracovníků pomocí spolupráce s odbornými školami?*

Vyhodnocení této otázky je nejednoznačné. Polovina respondentů označila získávání pracovníků pomocí spolupráce s odbornými školami jako vhodnou, druhá polovina jako částečně vhodnou. Záporně nebyla hodnocena žádná odpověď. Častým důvodem bylo, že lze předpokládat správné obsazení výrobních pozic na základě doporučení a možnosti otestování.



Graf 9 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 7¹¹²

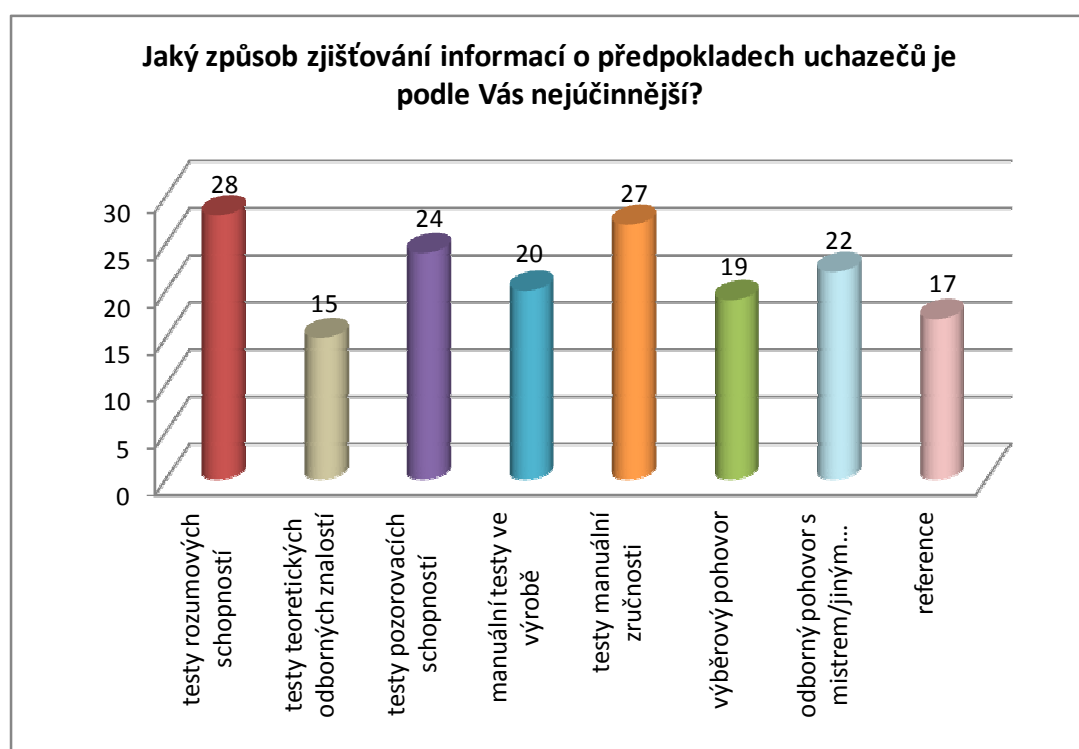
¹¹¹ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

¹¹² Zdroj: tamtéž.

Mistři tedy přistupují k této možnosti spíše pozitivně. Podnik by mohl například vyhledávat uchazeče na sezónní brigády z řad studentů odborných učilišť a šikovným absolventům následně nabídnout možnost trvalého pracovního poměru. Jednalo by se o efektivní výběr uchazečů podložený vlastním ověřením v praxi.

9. *Jaký způsob zjišťování informací o předpokladech uchazečů je podle Vás nejúčinnější?*

Základem této otázky bylo ohodnotit jednotlivé metody zjišťování předpokladů o uchazečích z pohledu vedoucích. Jejich úkol spočíval v přidělení bodů od 1 do 5 k jednotlivým otázkám podle účinnosti daných metod. Číslo 1 představovalo neúčinnější metodu a číslo 5 nejméně účinnou, nevýznamnou metodu. Při vyhodnocování jsem sečetla body u každé metody a porovnála je navzájem.



Graf 10 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 9¹¹³

Nejvíce bodů, a tedy nejnižší hodnocení, získal test rozumových schopností (tzn. test inteligence), hned za ním s rozdílem jednoho bodu se umístil test manuální zručnosti (nalepování samolepek) a poté test pozorovacích schopností (hledání

¹¹³ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

tří vadných výrobků). Naopak nejlépe byl ohodnocen test teoretických odborných znalostí a dále reference, následně výběrový pohovor a manuální testy ve výrobě. Dle mého názoru by měly být přezkoumány zejména uvedené tři metody, které měly nejhorší výsledek. Prozatím se jedná pouze o individuální hodnocení nepodložené konkrétními údaji.

10. Podle kterých údajů v životopisu či žádosti si vybíráte kandidáty do výběrového řízení (např. pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání, absolvované kurzy...)?

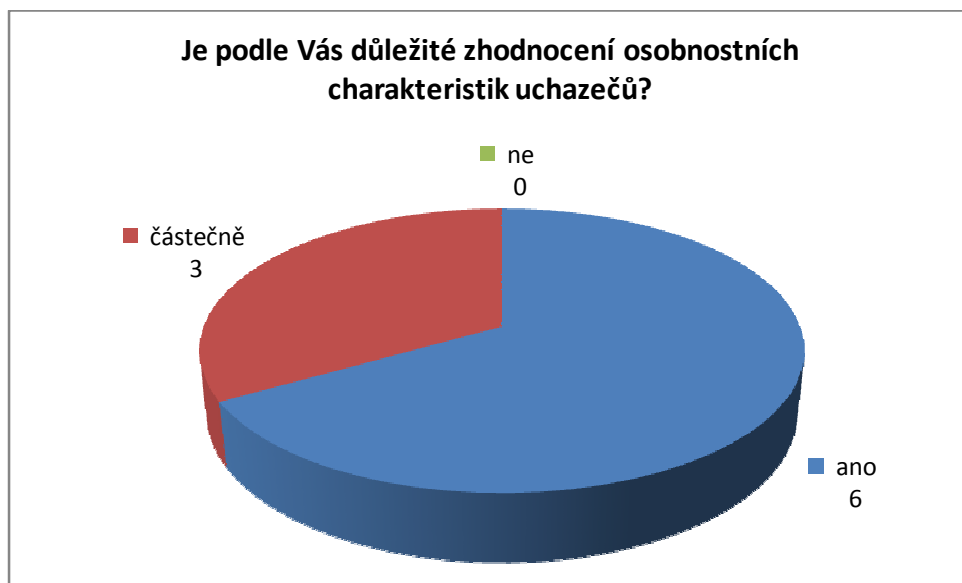
Tato otázka měla otevřený charakter, vedoucí tedy mohli napsat jakoukoli odpověď podle jejich uvážení. Nejvíce uváděli jako hlavní údaje pro výběr kandidátů podle životopisu jejich pracovní zkušenosti a vzdělání, objevovala se také délka předchozích zaměstnání či celkový vzhled a úprava žádosti o zaměstnání/životopisu.

Účelem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem posuzují vedoucí životopisy a zda se zde nenachází zásadní nedostatek. Pokud by mistři vybírali vhodné uchazeče pouze „od oka“, byl by to problém. Dle odpovědí na otázku si vybírají kandidáty zejména posouzením jejich praxe a vzdělání, popřípadě i jiných skutečností, což je v pořádku. Problém v této oblasti se tedy nevyskytuje.

12. Je podle Vás důležité zhodnocení osobnostních charakteristik uchazečů?

Osobnostní charakteristiky uchazečů jsou dle výsledků důležité. Většina vedoucích označila odpověď kladně, zbytek pouze částečně kladně. Opět se neobjevila žádná záporná odezva. Podle vedoucích je důležité hodnotit zejména spolehlivost, důslednost.

Osobnostní charakteristiky mají na základě odpovědí také dopad na plnění úkolů a vztah k práci, jsou významné pro budoucí komunikaci a kolektivní práci, pro lepší obsazení konkrétní pozice. V jedné z odpovědí bylo naznačeno, že potenciál se projeví především při výkonu.



Graf 11 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 12¹¹⁴

Zde vidím prostor pro zlepšení, protože v současné době se osobnostní charakteristiky u výrobních pracovníků poměrně zanedbávají. Právě tato příčina může být jedním z důvodů odchodů nových zaměstnanců z podniku. Pokud zaměstnanec nezapadne do týmu, bude pro všechny zúčastněné strany jejich vzájemná spolupráce velmi obtížná.

14. Jsou dle Vašeho názoru vyhovující otázky kladené personalistou u výběrových pohovorů?

Většina přímých nadřízených se pohovorů neúčastní, z toho důvodu označili u vyjádření názoru na otázky kladené personalistou možnost „nemohu posoudit“. Zbytek vedoucích, kteří se pohovorů účastní, uvedli kladnou odpověď.

V jednom z dotazníků se však ve vyjádření důvodu objevil návrh na rozšíření okruhu a účelnosti otázek. Právě zde existuje určitý potenciál pro zlepšení, který by pomohl k efektivnímu výběru zaměstnanců. Tato záležitost částečně souvisí s některými předchozími otázkami.

¹¹⁴ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.



Graf 12 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 14¹¹⁵

15. Odpovídají přijetí zaměstnanci požadavkům daných pracovních míst?

Převážná většina respondentů odpověděla na tuto otázku „ano“, zaměstnanci dle jejich názoru odpovídají požadavkům pracovních pozic. Zbývající hodnotitelé označili, že noví pracovníci odpovídají pouze částečně. Zde je na místě zvážit, z jakého důvodu někteří zaměstnanci neodpovídají požadavkům.



Graf 13 Dotazník pro vedoucí - otázka č. 15¹¹⁶

¹¹⁵ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

¹¹⁶ Zdroj: tamtéž.

Závěry bude možné stanovit pomocí otázek 16 a 17, které podrobněji zkoumají příčiny odchodů zaměstnanců. Vše samozřejmě souvisí s efektivním výběrem kandidátů, který je zmiňován v několika otázkách dotazníkového šetření.

16. Jaká je podle Vás hlavní příčina ukončení pracovního poměru s nově přijatými zaměstnanci ze strany naší společnosti?

Jedná se o otevřenou otázku, kde vedoucí uváděli například následující příčiny ukončení pracovního poměru ze strany společnosti:

- zaškolení zaměstnanců, příliš mnoho informací,
- náročnost pracovních úkolů, chybování,
- zaměstnanci někdy nejsou seznámeni se všemi okolnostmi a pravidly,
- špatný odhad kandidáta, nenaplnění požadavků na pozici,
- nezodpovědnost pracovníků.

Hlavním z důvodů je dle vedoucích nezvládnutí přidělené práce nebo nesprávné posouzení kandidáta při výběru. Zčásti tomu lze předejít již zmiňovanou úpravou otázek při pohovorech. Na místě je také zvážit možnost vylepšení některých metod testování.

17. Z jakého důvodu podle Vás nejčastěji opouští zaměstnanci dobrovolně naši společnost ve zkušební době?

Odpovědi na tuto otázku byli podobné jako u otázky č. 16. Mimo jiné byla častým uváděným důvodem malá finanční motivace. To může souviset s dobrovolnou fluktuací, kdy si zaměstnanec najde lépe odměňovanou práci u jiné společnosti a odejde ve zkušební době.

2.4.2 Vyhodnocení dotazníku pro pracovníky výroby

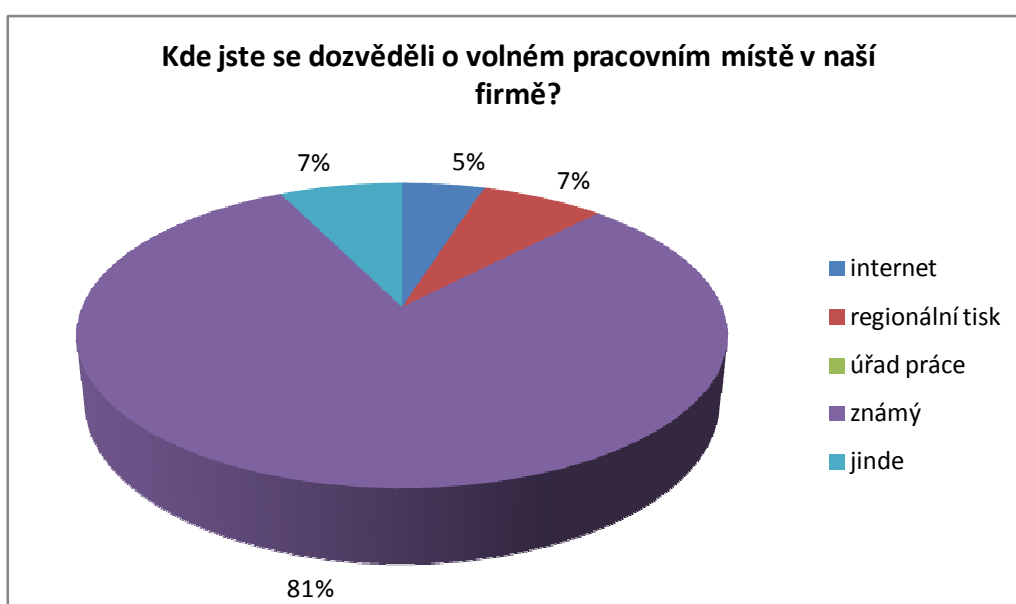
V rámci průzkumu mezi novými zaměstnanci ve výrobě jsem oslovila celkem 58 respondentů, kteří byli v daném období ještě ve zkušební době. V některých případech byl problém zastihnout je z důvodu rozdílné směnnosti. Z celkového počtu jsem získala 41 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 70,69 %. Formulář opět obsahoval uzavřené i otevřené otázky a volné řádky pro uvedení důvodů hodnocení

otázek. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k procesu výběrového řízení z jejich pohledu a zaznamenat připomínky. Dotazníkový formulář je umístěn v příloze č. 3.

Obsahem formuláře jsou čtyři části počínaje obecnými otázkami k výběrovému řízení, dále posouzením metod testování, zhodnocením současné situace a zakončené závěrečným shrnutím, jehož součástí bylo místo pro vyjádření připomínek zaměstnanců a několik selektivních otázek. Níže uvádím výsledky tohoto dotazníkového šetření. Jedná se o základní vyhodnocení otázek, některé další údaje jsou uvedeny v příloze č. 4.

1. Kde jste se dozvěděli o volném pracovním místě v naší firmě?

Na začátek dotazníku byla zvolena obecná otázka. Jejím úkolem bylo zjistit, z jakých zdrojů se zaměstnanci dozví o volné pozici v podniku. Na výběr měli respondenti pět možných odpovědí. Dle výsledků se celkem 81 % zaměstnanců dozvědělo o nabízeném pracovním místě od svých známých, dalších 7 % z regionálního tisku, 5 % z internetu, 7 % z jiného zdroje.



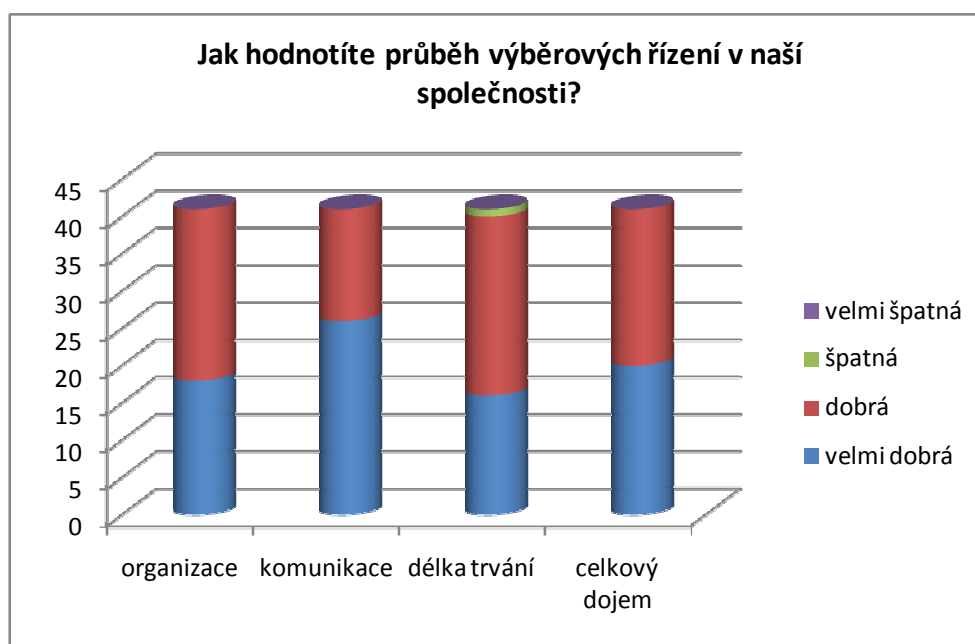
Graf 14 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 1¹¹⁷

Podle vyhodnocení odpovědí se nejvíce přijatých uchazečů dozvídá o volném pracovním místě od svých známých. To může být důsledkem vystavování interní inzerce a vypsáním odměny za přijetí vhodného zaměstnance.

¹¹⁷ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

2. Jak hodnotíte průběh výběrových řízení v naší společnosti?

Hodnocení průběhu výběrového řízení, kterých se zaměstnanci účastnili, bylo rozděleno do přehledné tabulky. U čtyř položek pracovníci určovali, zda jsou velmi dobré, dobré, špatné či velmi špatné. Většina z nich byla dle výsledků označena za dobré nebo velmi dobré. Jako špatnou byla ohodnocena délka trvání, a to dvěma procenty respondentů.



Graf 15 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 2¹¹⁸

3. Měl by být dle Vašeho názoru vylepšen průběh a způsob výběrových řízení na dělnické pozice?

Na otázku, zda by měla být vylepšena výběrová řízení, odpovědělo 93 % pracovníků pozitivně – průběh jim vyhovoval. Zbýlých 7 % znamenalo pouze částečný souhlas. Jedním uvedeným důvodem byl příliš komplikovaný proces. Tato skutečnost však nelze eliminovat z důvodu, že se jedná o velký podnik a jsou zapotřebí přísná pravidla ve všech procesech, aby vše mohlo fungovat, tak jak má. Ani jeden respondent nereagoval na otázku přímou odpovědí, že by se měl průběh výběrového řízení vylepšit.

¹¹⁸ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.



Graf 16 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 3¹¹⁹

4. Jak hodnotíte přístup personálních pracovníků v průběhu výběrového řízení?

Výsledek této otázky je zcela zřejmý. Celkem 98 % respondentů chválí přístup personálních pracovníků při výběrovém řízení, pouhé 2 % určilo jednání personalistů za nevyhovující. V důvodu zdůrazňovali zejména:

- ochotu a vstřícnost personalistů,
- profesionální přístup,
- dobrou vzájemnou komunikaci,
- příjemné jednání.



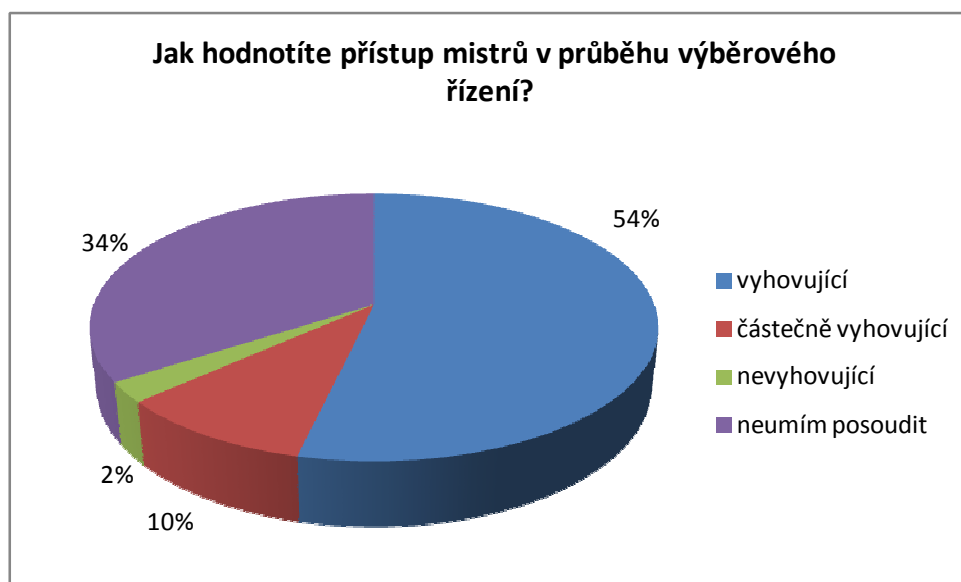
Graf 17 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 4¹²⁰

¹¹⁹ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

U jedné záporné odpovědi bylo uvedeno, že pracovník neobdržel dostatek informací. Předpokládám, že se jednalo pouze o výjimku způsobenou pravděpodobně nedostatečnou vzájemnou komunikací.

5. *Jak hodnotíte přístup mistrů v průběhu výběrového řízení?*

Stejně jako měli zaměstnanci zhodnotit přístup personalistů, tak v tomto případě bylo jejich úkolem vyjádřit názor na přístup vedoucích. Někteří zaměstnanci se při výběrovém řízení s mistrem vůbec nesetkali, z toho důvodu označilo 34 % respondentů, že nemůže danou otázku posoudit. Větší polovina pracovníků hodnotí přístup vedoucích jako vyhovující, 10 % částečně vyhovující a 2 % nebyla zřejmě spokojena s jejich přístupem a určila proto přístup jako nevyhovující.



Graf 18 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 5¹²¹

6. *Které informace jste během výběrového řízení postrádali?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mají uchazeči dostatek informací o podrobnostech vyhledávané pracovní pozice. Jednalo se o otevřenou otázku, ve které byly uvedeny zejména následující reakce:

- vše bylo vysvětleno a řečeno,

¹²⁰ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

¹²¹ Zdroj: tamtéž.

- informace byly dostačující,
- chyběly informace o směnách,
- nebyla sdělena přesná specifikace práce.

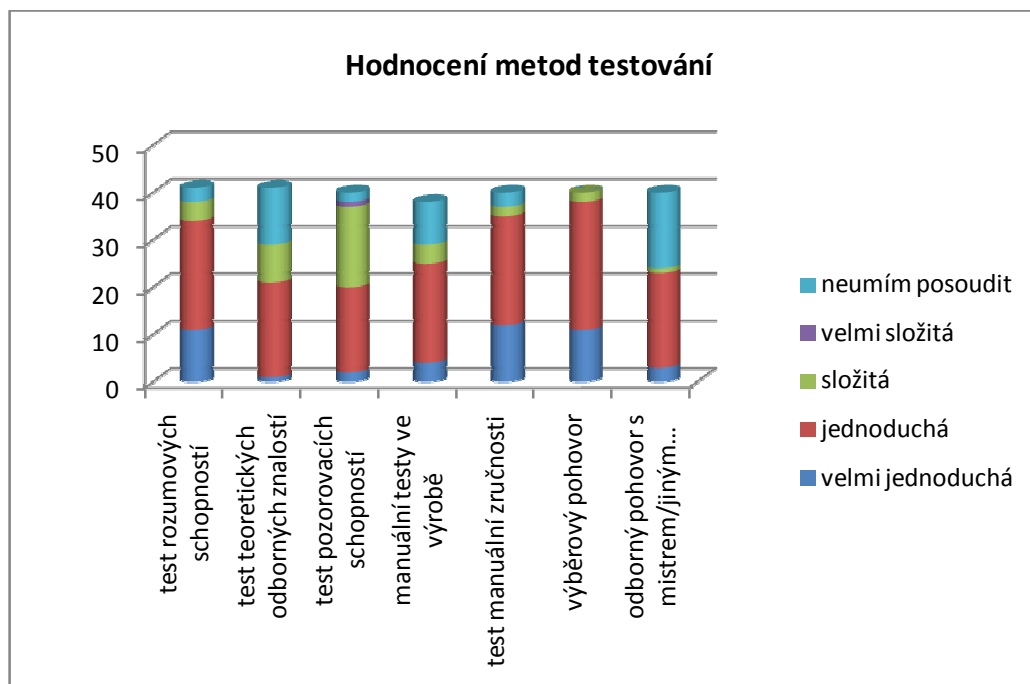
Většina pracovníků uváděla, že žádné informace nepostrádali. Několik dalších však uvedlo, že neobdrželi potřebné informace o směnnosti, nebo se je dozvěděli až těsně před zahájením pracovních úkolů. Důvodem zde bylo zejména přechodné období, kdy se na části montážních strojů zaváděl nepřetržitý provoz. Bohužel prozatím nebylo zřejmé, který zaměstnanec bude na dané směně. Běžně však uchazeči tuto informaci dostávají alespoň při pohovoru s personalistou, mnohdy i dříve při jiných příležitostech (telefonicky apod.).

V dotazníku se objevila také odpověď jednoho uchazeče, kterému nebyla sdělena přesná specifikace pracovního místa. Je možné, že personalista prováděl pohovor sám bez přítomnosti hlavního mistra, a tudíž nemohlo být uchazeči přesně vysvětleno, o jaké konkrétní činnosti se jedná. Tato skutečnost vede k potvrzení názoru, že mistři, přinejmenším hlavní mistři, by se měli spolu s personalistou účastnit každého pohovoru, aby mohli předat všem kandidátům potřebné odborné informace. Pokud provádí personalista pohovor bez mistra, je základem mít alespoň stručné informace o činnostech, které se na dané pozici vykonávají.

7. *Ohodnoťte metody testování, které jste v rámci výběrového řízení absolvovali.*

Hodnocení metod testování novými zaměstnanci bylo tabulkově rozděleno podle jednotlivých metod. U těchto metod se určovala složitost (velmi jednoduchá až velmi složitá). Respondenti měli možnost označit jednu ze čtyř variant u každé z metod. Pokud se daného testu nezúčastnili, označili tuto skutečnost ve sloupci „neumím posoudit“.

Nejčastěji označovanou odpovědí bylo, že testy jsou jednoduché. Nejvíce jednoduchý je dle pracovníků výběrový pohovor s personalistou a složitý se zdá být především test pozorovacích schopností (nalezení 3 vadných výrobků).



Graf 19 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 7¹²²

8. *Jsou dle Vašeho názoru vyhovující otázky kladené personalistou u výběrových pohovorů?*

Z celkového počtu respondentů má 90 % názor, že otázky u pohovorů jsou vyhovující a dalších 7 % částečně vyhovující. U jedné záporné odpovědi byla naznačena zbytečnost některých otázek. Pracovník však neuvedl konkrétní příklad.



Graf 20 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 8¹²³

¹²² Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

¹²³ Zdroj: tamtéž.

9. *Jste spokojeni s pracovní pozicí, na kterou jste byli přijati?*

Odpovědi na tuto otázku byli z 81 % pozitivní, dalších 12 % nových zaměstnanců je částečně spokojeno s pracovní pozicí a 7 % je nespokojeno. Poslední uvedená hodnota se mi zdá být při porovnání počtu dotazovaných poměrně vysoká. U kladných odpovědí dodávali zaměstnanci, že je práce baví, jsou součástí výborného kolektivu, jsou spokojeni. Na druhou stranu se objevily tyto záporné odezvy:

- nevyhovující odměňování,
- má vyšší vzdělání než je potřeba na dělnickou pozici,
- příliš mnoho pracovních úkolů.

Při výběru zaměstnance nelze zcela určit, zda se mu bude pozice zamlouvat či ne. Lze však alespoň z části eliminovat uvedené důvody, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. Důležité je prověřovat uchazeče během výběrového řízení pomocí testů, poté jim při pohovoru sdělit všechny potřebné informace a zjistit, zda jim uvedené podmínky vyhovují.

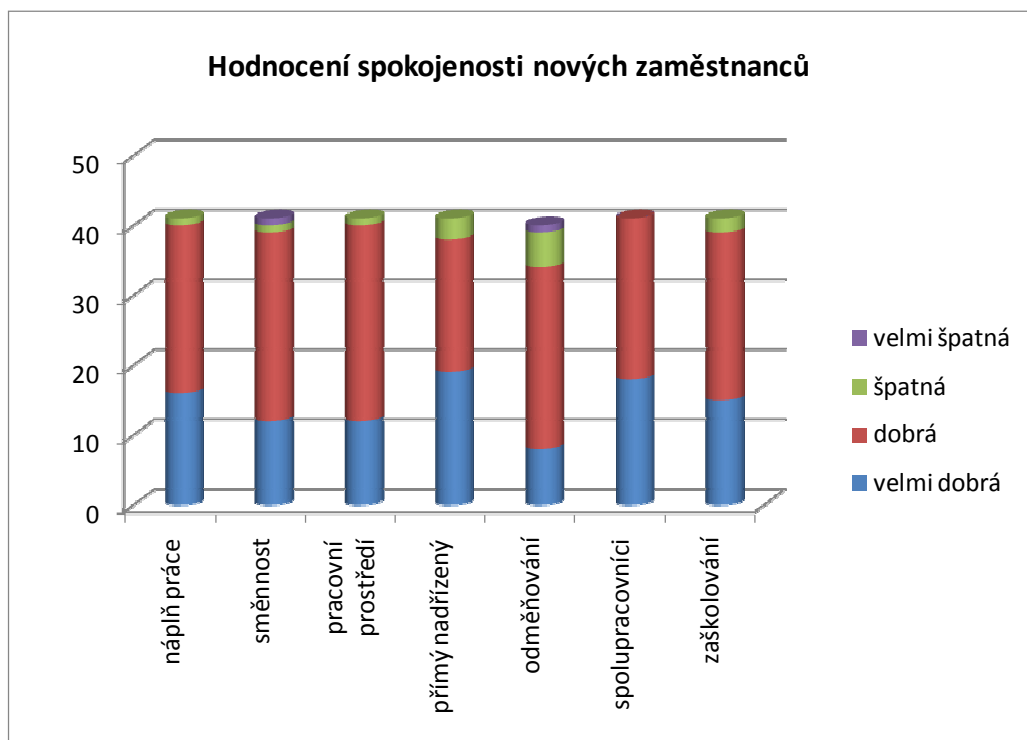


Graf 21 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 9¹²⁴

¹²⁴ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

10. Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími položkami.

Zaměstnanci měli za úkol také zhodnotit jejich spokojenost s vybranými položkami. Otázky byly opět rozvrženy do přehledné tabulky a určovala se velmi dobrá až velmi špatná spokojenost. Nejčastěji volili pracovníci dobrou spokojenost, často také vyjadřovali velmi dobrou spokojenost. Záporných odpovědí nebylo příliš mnoho, nejvíce označováno bylo odměňování.



Graf 22 Dotazník pro pracovníky výroby - otázka č. 10¹²⁵

Při celkovém porovnání jednotlivých položek jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se spolupracovníky a s pracovním prostředím.

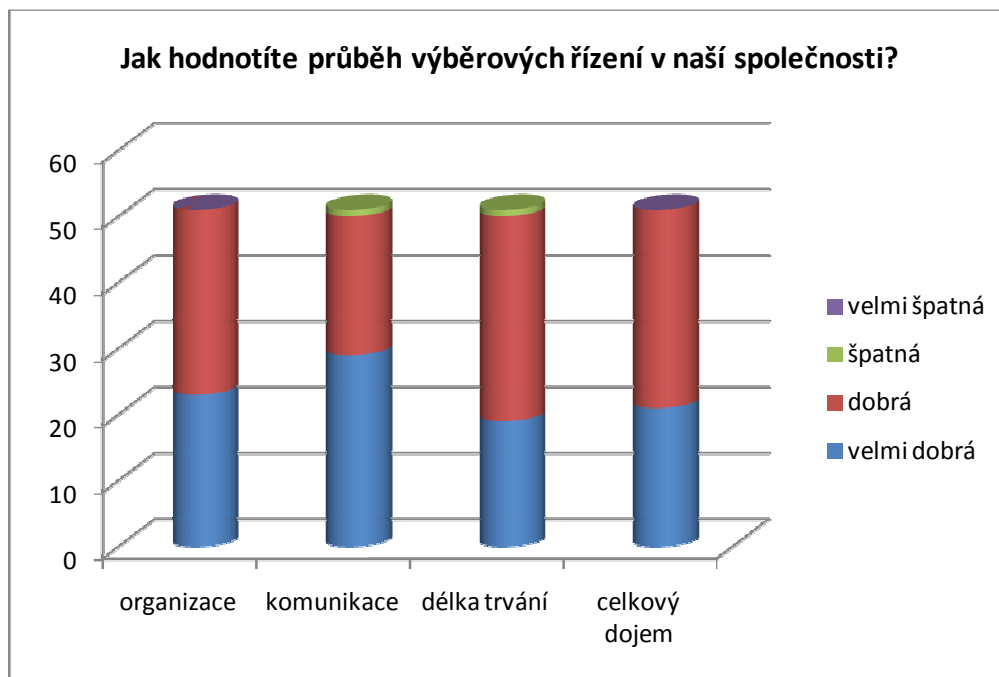
2.4.3 Souhrn dotazníkových šetření

Při sestavování dotazníků jsem záměrně zvolila některé otázky stejné, aby bylo možné vzájemně porovnat názor vedoucích a nových zaměstnanců na výběrová řízení. V následujícím textu tedy uvedu srovnání těchto otázek. Celkové shrnutí výsledků obou dotazníků v podobě tabulek je umístěno v příloze č. 5.

¹²⁵ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Otázka: Jak hodnotíte průběh výběrových řízení v naší společnosti?

Odpovědi na tuto otázku se příliš nelišily. Respondenti odpovídali převážně kladně. Hodnotili průběh výběrového řízení jako velmi dobrý nebo dobrý. U obou dotazníků se záporné hodnocení objevilo pouze výjimečně. Podle vedoucích byla mírně slabší komunikace, zaměstnanci jako lehce nevyhovující hodnotili délku trvání.



Graf 23 Vyhodnocení průběhu výběrového řízení vedoucími i pracovníky výroby¹²⁶

Po sloučení získaných dat od obou zúčastněných stran je celkově průběh výběrových řízení hodnocen pozitivně, což lze vidět i v Grafu 23.

Otázka: Měl by být dle Vašeho názoru vylepšen průběh a způsob výběrových řízení na dělnické pozice?

Jedná se o obecnou otázku, která byla pokládána v první části dotazníků. Měla vyjádřit opět celkový pohled vedoucích a nových zaměstnanců na výběrové řízení a odhalit, zda je tento proces v obecné rovině vyhovující či nikoli. V grafu 24 je znázorněno celkové vyhodnocení této otázky ze strany vedoucích i pracovníků výroby. Podle většiny respondentů není třeba vylepšovat průběh a způsob výběrových řízení, 12 % si myslí, že částečně by měl být vylepšen, 2 % má zcela jasno v nutnosti vylepšit proces.

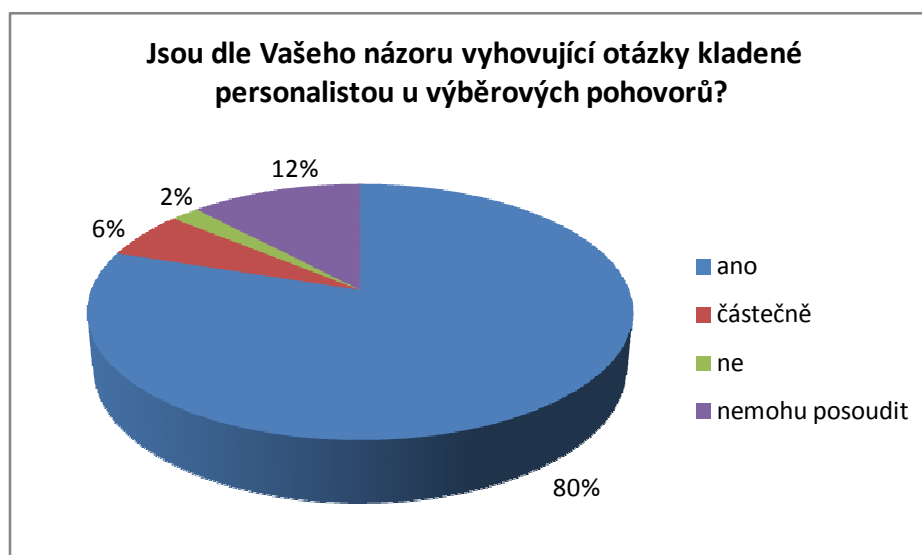
¹²⁶ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.



Graf 24 Vyhodnocení názoru vedoucích i pracovníků výroby na vylepšení výběrového řízení¹²⁷

Otázka: Jsou dle Vašeho názoru vyhovující otázky kladené personalistou u výběrových pohovorů?

Opět se jedná o porovnání názoru vedoucích a pracovníků výroby. Po sloučení dat z obou dotazníků vyplývá, že 80 % respondentů označilo otázky kladené personalistou u pohovoru za vyhovující, 6 % jako částečně vyhovující a 2 % nevyhovující. Zbýlých 12 % uvedlo, že nemůže otázku posoudit, protože se pohovorů nezúčastnili (jednalo se pouze o mistry).



Graf 25 Vyhodnocení názoru vedoucích i pracovníků výroby na otázky u pohovorů¹²⁸

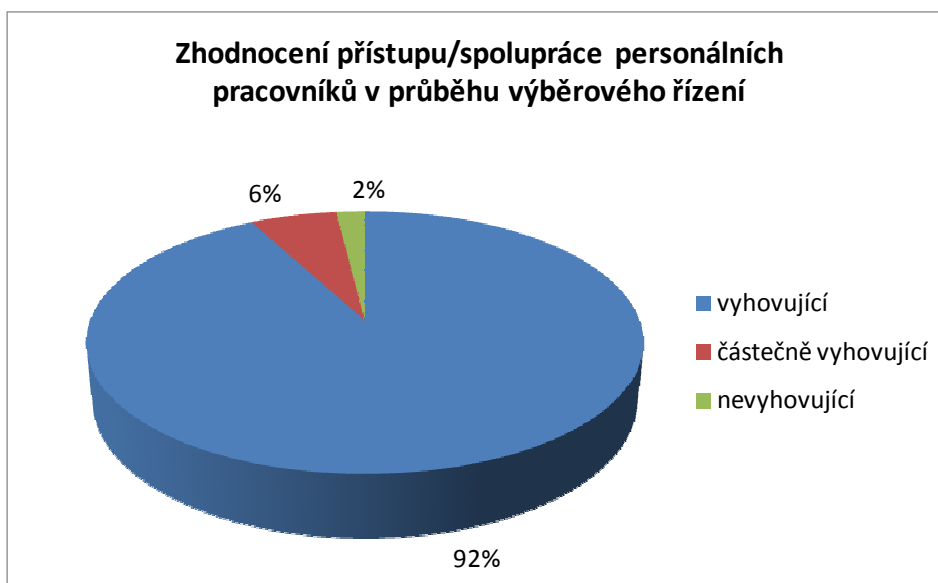
¹²⁷ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

¹²⁸ Zdroj: tamtéž.

Výsledky mohou mít rozdílný charakter. Z pohledu vedoucích lze soudit, že některé otázky by měly být vylepšeny pro zefektivnění procesu výběrového řízení, ale nevyskytuje se zde žádný vážný problém, který by bylo zapotřebí urgentně řešit. Dle výrobních pracovníků jsou ve většině případů otázky dostačující. Lze tedy konstatovat, že personalisté kladou přiměřené otázky a nevyzvídají nevhodné osobní informace. Celkové vyhodnocení obou stran je zobrazeno v Grafu 25 na předchozí straně.

Zhodnocení přístupu/spolupráce personalistů v průběhu výběrového řízení.

V obou typech dotazníků se také objevila otázka zjišťující názor na personální oddělení, resp. na přístup personálních pracovníků. Z pohledu vedoucích měla být hodnocena vzájemná spolupráce a z pohledu nových zaměstnanců se jednalo o zhodnocení přístupu personalistů k uchazečům. Obě tato posouzení mají společný charakter, z toho důvodu je lze také vyhodnotit hromadně. Výsledky jsou sloučeny a vyobrazeny v Grafu 26, ze kterého plyne, že 92 % respondentů je spokojeno s přístupem personalistů při výběrových řízeních, 6 % částečně a zbývajících 2 % nejsou spokojeni. Celkově lze tedy zhodnotit jednání personalistů jako vyhovující.



Graf 26 Zhodnocení přístupu/spolupráce personalistů v průběhu výběrového řízení.¹²⁹

¹²⁹ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

2.5 Rozhovor s personalistou

Výběrové řízení je v první řadě záležitostí personalistů. Z toho důvodu je také velmi důležitý jejich názor na prováděné činnosti a jejich pohled na efektivnost personálních procesů. Po dokončení a vyhodnocení dotazníkových šetření pro vedoucí a pro výrobní zaměstnance jsem realizovala řízený rozhovor s personální asistentkou, která se v daném podniku zabývá právě výběrovým řízením na výrobní zaměstnance. V rozhovoru jsem pokládala vybrané otázky, které se objevovaly v dotazníkových šetřeních. Občas se vyskytly i doplňující dotazy zaměřené na činnosti personálního oddělení související se zjištěnými nedostatky z dotazníků. Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky a jejich zhodnocení.

Jak hodnotíte celkový průběh výběrových řízení v naší společnosti?

- organizace – dobrá,
- komunikace – velmi dobrá,
- časová náročnost – špatná,
- celkový dojem – dobrý.

Jaký máte názor na úspěšnost výběrových řízení?

- je částečně vyhovující.

Měl by být dle Vašeho názoru vylepšen průběh a způsob výběrových řízení na dělnické pozice?

- ano, měl.

Upřednostňujete ve vhodných případech obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů, tedy převedením stávajících pracovníků?

- ano, částečně.

Dal/a byste přednost výběru výrobních zaměstnanců prostřednictvím personální agentury před vyhledáním personalistou v naší společnosti?

- ne, agentury nejsou důsledné při výběru.

Zdá se Vám jako vhodný způsob získávání pracovníků pomocí spolupráce s odbornými školami?

- ano, částečně.

Jaký způsob zjišťování informací o předpokladech uchazečů je podle Vás nejúčinnější?

- testy rozumových schopností (intelligence),
- výběrový pohovor,
- odborný pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě,
- reference.

Podle kterých údajů v životopisu či žádosti si vybíráte kandidáty do výběrového řízení?

- zkušenost,
- vzdělání,
- jak dlouho byl v předchozím zaměstnání.

Je podle Vás testování uchazečů dostačující?

- ano, ale testy by se měly po čase obměnit.

Je podle Vás důležité zhodnocení osobnostních charakteristik uchazečů?

- ano, je.

Získáte na základě výběrového pohovoru s uchazeči dostatek informací pro výběr nejvhodnějšího kandidáta?

- ano, částečně – je málo času.

Jaká je podle Vás hlavní příčina ukončení pracovního poměru s nově přijatými zaměstnanci ze strany naší společnosti?

- kázeň,
- výkon.

Z jakého důvodu podle Vás nejčastěji opouští zaměstnanci dobrovolně naši společnost ve zkušební době?

- lepší nabídka,
- mzdy.

Jak hodnotíte přístup mistrů ve výběrovém řízení?

- částečně vyhovující – nemají zájem účastnit se výběrových řízení na všech pozicích.

Ohodnoťte metody testování, které se využívají při výběrových řízeních:

- test rozumových schopností – velmi jednoduchá,
- test teoretických odborných znalostí – jednoduchá,
- test pozorovacích schopností – složitá,
- manuální testy ve výrobě – neumím posoudit (provádí si je sami na střediscích),
- test manuální zručnosti – velmi jednoduchá,
- výběrový pohovor – velmi jednoduchá,
- odborný pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě – neumím posoudit (personalista se jej neúčastní).

Máte nějaké písemné pokyny, jak mají vypadat kandidáti na jednotlivé pozice?

- ne, nemám – jen ze začátku jsem se dívala do rozpracovaných přehledů o předpokladech uchazečů, abych měla alespoň nějakou představu.

Názory personální asistentky a mistrů jsou velmi podobné. Mírně se rozcházejí v úsudku o jednotlivých metodách testování, kdy podle mistrů jsou účinnější spíše testy teoretických odborných znalostí a manuální testy ve výrobě, zatímco podle personalistky se jedná o test inteligence a výběrový pohovor. Zde je vidět rozdílný pohled jednotlivých stran. Každá z metod testování má určitou hodnotu pro zjišťování informací o uchazečích a není snadné stanovit, která z nich je účinnější. Je zapotřebí zabývat se všemi metodami.

Při řízeném rozhovoru se objevilo pár návrhů personální asistentky týkající se testování uchazečů. V některých případech mívá u testu rozumových znalostí podezření, že kandidáti již odpovědi znají. Tato možnost nelze vyloučit, protože existuje pouze jedna varianta testu, která se používá od jejího zavedení. Východiskem by zde bylo vymyslet více variant a střídavě je používat.

V neposlední řadě se ve výběrových řízeních vyskytuje problém s časovou náročností, jak uvedla personální asistentka v několika odpovědích. Při zvyšování počtu náboru nových pracovníků lze očekávat, že personalisté budou více časově vytíženi. Podnik se v poslední době značně rozrůstá, z toho důvodu se zvyšuje i počet přijatých zaměstnanců. V květnu byl přijat nový člen personálního oddělení, který by měl převzít část této práce a pomoci tak stávajícím personalistům nejen při výběrových řízeních.

2.6 Shrnutí výsledků analytické části

Prověřením procesu výběrového řízení byly zjištěny pozitivní i negativní skutečnosti. Výběrové řízení v dané společnosti má určitá stanovená pravidla a postupy. Některá z nich jsou pouze v nepsané podobě, tedy ve formě zavedených zvyklostí. Základním problémem, jak jsem se zmínila v úvodu analytické části, je **potřeba přijímání velkého počtu pracovníků do výroby**. Personalistům zabere výběrové řízení mnoho času, proto by mělo probíhat co nejplynněji, ale zároveň s maximálním účinkem.

S růstem přijatých pracovníků lze také předpokládat, že se bude nadále **zvyšovat fluktuace**. Úkolem výběrového řízení by měl být výběr takových zaměstnanců, kteří budou schopni vykonávat danou práci a zároveň budou ochotni pracovat v zavedených podmínkách podniku. V případě, že nábor zaměstnanců bude efektivní, bude se fluktuace pohybovat na přijatelné úrovni.

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno několik pozitivních a negativních informací o procesu výběrového řízení v daném podniku, které by bylo vhodné eliminovat. Jejich přehled je shrnut v tabulce č. 1.

Tabulka 11 Přehled získaných pozitivních a negativních informací z dotazníkového šetření¹³⁰

Pozitivní informace	Negativní informace
<ul style="list-style-type: none">👍 dobrý celkový dojem zaměstnanců na výběrová řízení👍 výborný přístup personalistů při výběrových řízeních👍 pozitivní přístup vedoucích k získávání zaměstnanců z řad studentů odborných škol	<ul style="list-style-type: none">👎 výskyt neefektivních otázek u výběrových pohovorů👎 vedoucím se nezdají vhodné některé metody testování👎 přímí nadřízení se neúčastní výběrových řízení👎 zanedbávané zjišťování osobnostních charakteristik uchazečů👎 nedostatečné posouzení kandidátů, ověřování jejich motivace👎 v některých případech chybí sdělení potřebných informací uchazečům a ověření přijetí podmínek uchazeči

¹³⁰ Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Podnik má v oblasti výběru zaměstnanců určité příležitosti, ale také hrozby. Jednou z **pozitivních stránek** je pohled zaměstnanců (tedy zároveň dřívějších uchazečů) na výběrová řízení. Vedoucí i noví pracovníci si chválí přístup personalistů v průběhu procesu. Tato skutečnost by měla být motivací pro personalisty, aby nadále vykonávali svoji práci řádným způsobem, a působili na uchazeče dobrým dojmem.

Velká příležitost pro společnost se nachází v pozitivním přístupu vedoucích k získávání zaměstnanců z řad studentů odborných škol či učilišť. Není nic lepšího, než si potencionálního uchazeče nejdříve krátkodobě vyzkoušet, a na základě toho si v budoucnu vybrat vhodné absolventy do pracovního poměru. Zde je na místě prozkoumat podmínky realizovatelnosti této myšlenky v daném podniku, a pokud to bude možné, využít tuto příležitost k vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Hrozby pro podnik vyplývají ze získaných negativních informací, které byly uvedeny v tabulce č. 1. Jedním z nich je nedostatečné posouzení kandidátů včetně ověřování jejich motivace. To souvisí i s dalšími negativy, tzn. s výskytem neefektivních otázek u výběrových pohovorů a zanedbáváním zjišťování osobnostních charakteristik uchazečů. Uvedené záležitosti ukazují, že u některých personálních dokumentů týkajících se výběrového řízení je na místě provést jejich úpravu. Jedná se zejména o otázky používané při pohovorech, popřípadě i testovací metody. Kandidáty lze těžko posoudit i z důvodu, že není přesně stanoveno, co se má posuzovat, a jak by měl vypadat ideální kandidát.

Bylo také zjištěno, že v některých případech chybí sdělení potřebných informací uchazečům a ověření přijetí všech podmínek. Tato reakce je pravděpodobně spojena zejména se změnami směnností na montáži, kdy nově přijetí zaměstnanci na třísměnný provoz zjistili, že budou přeloženi na nepřetržitý provoz. To však personální oddělení v době náboru nemohlo ovlivnit, z toho důvodu se informace nedostaly k uchazečům. Ve výjimečných případech se může samozřejmě stát, že personalista opomene sdělit některý z údajů, ale pravděpodobnost je zde velmi malá. Spíše se vyskytují situace, že kandidátovi jsou sděleny veškeré informace, ale sám je zapomene, nebo se vymlouvá na nějaký jiný důvod. To však personalisté neovlivní.

Dalším problémem je neúčast přímých nadřízených u výběrových pohovorů. Zde je řešení poměrně komplikované z důvodu směnnosti mistrů na některých výrobních odděleních. Například na vstřikovně plastů se střídají čtyři směny v nepřetržitém provozu, tzn. v dvanáctihodinových intervalech. Několik dnů v týdnu pracují na ranní nebo noční směně a mezi nimi jsou pravidelně rozloženy dny volna. Je tedy velký problém naplánovat výběrový pohovor právě na dobu, kdy jsou mistři v práci. Navíc ve většině případů se rozhoduje o přiřazení jednotlivých zaměstnanců k vedoucím až po ukončení výběrového řízení. Do té doby nelze zjistit, který vedoucí by se měl s příslušným uchazečem setkat. V tomto případě je na místě, aby se pohovorů účastnil alespoň hlavní mistr střediska, a uchazeč byl dostatečně prověřen pomocí různých metod testování. V současné době je snahou některých hlavních mistrů, aby byli přítomni u všech pohovorů. Ne vždy je to ale možné.

Stav náborů na výrobní pozice v daném podniku se stále pohybuje na neobvykle vysokém počtu nově vyhledávaných a přijímaných pracovníků. Dle výhledu do budoucna bude tento trend pokračovat a stále budou probíhat poměrně rozsáhlá výběrová řízení. Tím se bude zvyšovat také fluktuace nových zaměstnanců. Pro zefektivnění personálních procesů bude nutné realizovat určitá opatření, která omezí nežádoucí účinky zmíněné výše, a pomůže tak personalistům i společnosti jako celku.

3 Návrhy řešení

Z analytické části diplomové práce vyplynulo několik nedostatků:

- zvyšující se časová náročnost výběrových řízení,
- mírné zvyšování fluktuace,
- výskyt neefektivních otázek u výběrových pohovorů,
- vedoucím se nezdají vhodné některé metody testování,
- podezření, že si uchazeči zjišťují některé testové otázky,
- přímí nadřízení se neúčastní výběrových řízení,
- zanedbává se zjišťování osobnostních charakteristik uchazečů,
- posouzení kandidátů je nedostatečné (zejména ověřování jejich motivace),
- v některých případech chybí sdělení potřebných informací uchazečům a ověření přijetí podmínek uchazeči.

Na základě analýzy problémů a jejich charakteristiky navrhuji v první řadě **vytvoření profilů kandidátů na jednotlivé pozice**, ve kterém budou zmíněny potřebné charakteristiky pozice a požadavky na uchazeče. Personalisté tak budou moci jednoduše a efektivně provést úvodní třídění životopisů, na základě kterých vyberou uchazeče na testy. Stejně tak je bude možné použít při výběru mezi kandidáty po ukončení přijímacích pohovorů.

Za účelem eliminace nedostatečných informací sdělovaných uchazečům a lepší plynulosti výběrových řízení navrhuji **sdělení podrobnějších informací jednotlivým kandidátům již při telefonickém kontaktu**, při kterém se zvou k provedení testů. Jedná se zejména o představení vyhledávané pozice a směnnosti. V této fázi se uvedené údaje sdělují jen v některých případech, nebo pouze na vyžádání. Pokud bude mít kandidát lepší představu o dané pozici, může zhodnotit své možnosti. V případě, že si účast ve výběrovém řízení rozmyslí na základě nevyhovujících skutečností již nyní, bude moci personalistka rychleji reagovat, pozvat jiného kandidáta na testy a nevznikne tak zbytečné zdržení procesu. V ostatních případech bude mít kandidát alespoň přesnější obraz o pozici, na kterou se hlásí.

Neméně důležitou částí je **testování uchazečů**. U některých testů bude zapotřebí mírně poupravit jejich podobu, nebo vytvořit více variant. Všechny testy existují pouze

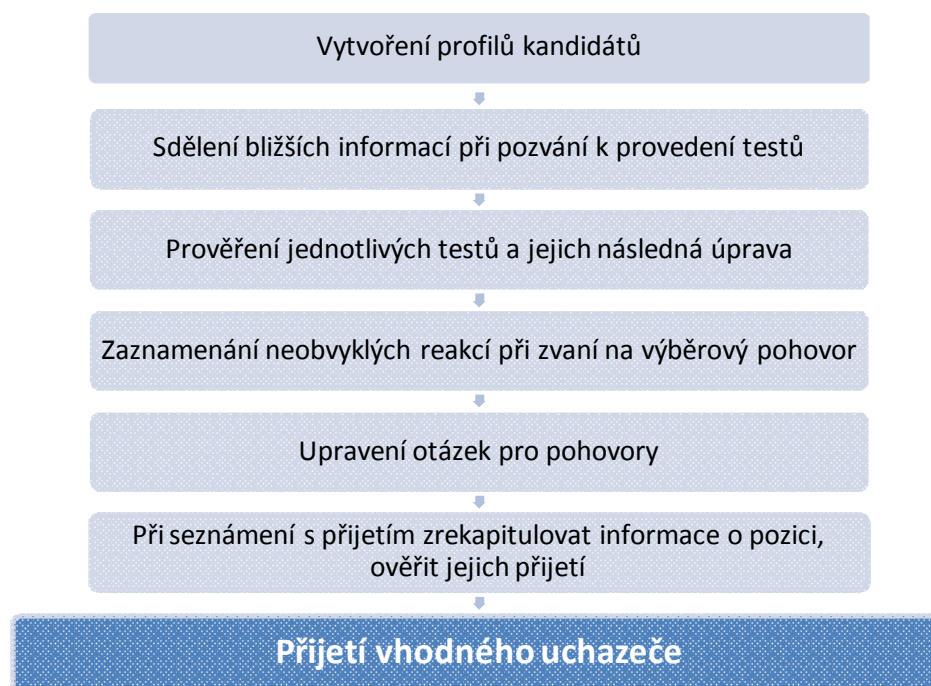
v jedné podobě a v případě, že má uchazeč dobré známé, nemusí být problém zjistit si prováděné úkoly a uspět v testech s výbornými výsledky. Zde navrhuji prověření jednotlivých testů a jejich následnou úpravu.

Úspěšní uchazeči, kteří dosáhnou potřebného počtu bodů, se zvou telefonicky k výběrovému pohovoru. Zde je vhodné **pozorovat reakci uchazeče** a v případě pochybností zaznamenat určitou poznámku např. o nevhodném projevu, pochybování apod. Takové poznámky se dosud nikam nezapisovaly. S těmito informacemi lze však dobře pracovat. Jako příklad mohu uvést upozornění personální pracovnice, že kandidát si v telefonu nebyl jistý, zda chce přijít na pohovor, vyptával se na výši mzdy, která se mu nezdála apod. Jedná se pouze o drobnosti, ale i ty mohou mít velký význam při rozhodování. Pokud bude v takovém případě uchazeč váhat i při pohovoru, je docela pravděpodobné, že si během zkušební doby rychle najde důvody k odchodu, popřípadě vůbec nenastoupí do práce.

Důležitou částí je **upravení dokumentů využívaných při pohovorech**. Jedná se zejména o *Otázky na pohovor* a *Hodnocení uchazeče o zaměstnání*. Doporučuji především sloučit tyto formuláře do jednoho a ponechat pouze potřebné údaje. K efektivnímu výběru pomůže také upravení některých otázek a jejich doplnění.

Ve fázi, kdy jsou nejlépe vyhovující uchazeči telefonicky kontaktováni a seznámeni s jejich přijetím, by měl být kladen **důraz na shrnutí nejdůležitějších informací o pozici a ověření jejich přijetí uchazeči**, aby se zamezilo různým nedorozuměním. Především by se mělo jednat o rekapitulaci směnnosti, názvu pozice, na kterou byl kandidát přijat, ověření trvajícího zájmu a zda mohou v daný den nastoupit. Na závěr by mělo být sděleno, že v případě změny situace či nějakých komplikací má uchazeč zavolat na dané telefonní číslo, aby se předešlo dalším nepříjemnostem a nedorozuměním. Některé tyto informace jsou v současné době oznamovány, doporučuji však dodržovat uvedený postup ve všech případech. Jak již jsem se zmínila, lze tak zamezit mnoha nedorozuměním a také neefektivnímu zdržování průběhu výběrového řízení.

Shrnutí uvedených návrhů je zobrazeno pomocí obrázku 12 na následující straně. Všechny tyto činnosti budou mít pozitivní vliv na přijetí správného pracovníka.



Obrázek 12 Logika navrhovaných úprav ve výběrovém řízení¹³¹

V následující části budu podrobně popisovat tři vybrané návrhy, a to vytvoření profilů kandidátů, prověření a úprava testových metod a upravení otázek pro pohovory, které jsou stěžejní pro zvýšení efektivity výběrového řízení v dané společnosti. Jedná se o významné návrhy pro vyřešení stanovených problémů.

3.1 Profily kandidátů

Na základě analýzy problémů a jejich charakteristiky navrhuji v první řadě vytvoření profilů kandidátů na jednotlivé pozice, ve kterém budou zmíněny potřebné charakteristiky a požadavky na uchazeče. Personalisté tak budou moci jednoduše a efektivně provést úvodní třídění životopisů, na základě kterých vyberou uchazeče k provedení testů.

Personální oddělení společnosti nemá v současné době vytvořeny konkrétní profily kandidátů pro jednotlivé pozice. Jak jsem se již zmiňovala v analytické části, jako vodítko pro nábor slouží popisy pracovního místa, které obsahují náplně práce jednotlivých pozic. V těchto formulářích jsou také uvedeny požadavky na odbornou praxi a minimální vzdělání. Stručně jsou také ve většině případů charakterizovány

¹³¹ vlastní zpracování

očekávané dovednosti. V případě výrobních pozic se jedná o dvě až tři obecné charakteristiky, které jsou zde uvedeny. Dále jsou zpracovány přehledy forem prověření uchazečů pro dva podnikové útvary.

Pro potřeby výběrových řízení by bylo vhodné doplnit stávající údaje a mít všechny tyto informace v ucelené podobě. Právě z toho důvodu jsem zformulovala profily jednotlivých pozic, které budou účinnou pomůckou pro personalisty. Nejdříve jsem shrnula informace získané z uvedených personálních dokumentů, provedla jejich doplnění a úpravu na základě vlastních poznatků z výběrových řízení, následně jsem vše zkontrolovala s mistry a zakomponovala potřebné změny. Jednotlivé profily mají následující obsah:

- název pozice,
- oddělení, pod které daná pozice spadá,
- stručný popis hlavních pracovních činností,
- požadavky na pracovní pozici (vzdělání, praxe ad.),
- předpoklady pro danou práci,
- způsob prověření uchazeče,
- doplňující poznámky.

V podniku se dělí výrobní kategorie zaměstnanců na dvě části. Jedna část jsou přímí výrobní zaměstnanci a druhou tvoří nepřímí výrobní pracovníci. Nábor nových zaměstnanců v těchto dvou kategoriích jsou od sebe systematicky odděleny. Výběrové řízení v první uvedené skupině provádí personální asistentka a druhou skupinu (včetně naboru THP zaměstnanců) má na starosti personální koordinátorka. V rámci diplomové práce se zabývám pouze přímými výrobními pracovníky. Na oddělení vstříkovna plastů se jedná o následující pozice:

- dělník plast. výroby,
- manipulační dělník,
- seřizovač,
- kontrolor jakosti.

Středisko montáž tvoří tyto pozice:

- manipulační dělník,

- montážní dělník,
- seřizovač,
- kontrolor jakosti,
- strojní specialista.

Pod lisovnu plechů patří:

- seřizovač,
- strojírenský dělník,
- kontrolor jakosti,
- manipulační dělník.

V případě potřeby se pod nábor výrobních zaměstnanců řadí i pozice skladníka, která však patří k nepřímým výrobním zaměstnancům. Ta spadá pod oddělení logistiky. Stejně tak je to i s pozicemi elektroúdržbář a údržbář. Opět se jedná o nepřímé výrobní zaměstnance, tentokrát z oddělení údržby. Oficiálně však k náboru pracovníků na výrobní pozice nenáleží, spadají pod nábor nepřímých a THP zaměstnanců. Výjimku tvoří kontrolor jakosti, který patří do nepřímé skupiny, osvědčilo se však provádět výběrová řízení spolu se skupinou přímých výrobních pracovníků.

Nyní uvedu konkrétní údaje jednotlivých profilů kandidátů včetně zjištěných informací a příslušných komentářů. Profily jsou rozděleny podle výše uvedeného obsahu. Tento přehled bude lépe prakticky využitelný pro personalisty dané společnosti. V dalších částech práce bude navíc zobrazen do grafické podoby pomocí tabulky.

Dělník plast. výroby – vstřikovna plastů

Zaměstnanci na pozici dělníka plastikářské výroby, které patří pod středisko vstřikovna plastů, mají jako hlavní úkol obsluhu stroje a kontrolu kvality vyrobených výlisků. Zodpovídají totiž za kvalitu výroby. Dále zapisují do příslušné dokumentace produkty, a to na začátku a na konci směny, udržují pořádek na pracovišti, provádí operace dle Výrobního příkazu a PKP a údržbu podle Plánu údržby stroje. Při své práci spolupracují se seřizovačem, s mistrem a oddělením kvality.

Mezi požadavky na tuto pozici patří minimální vzdělání, kterým je základní škola, popřípadě vyučení (tzn. absolvování odborného učiliště). Praxe v oboru není

podmínkou. Patří sem také základní znalosti práce s počítačem, které pracovník částečně využije při své denní činnosti.

Uchazeči o danou pozici by měli mít základy matematiky, dobré počítání a měli by umět pracovat s kalkulaátorem. Protože zodpovídají za kvalitu, je důležitá i spolehlivost, pečlivost a dobrý pozorovací talent, který potřebují pro nalezení závady na výrobku. U výrobních pozic by neměla chybět i manuální zručnost – pracovníci obsluhují jednotlivé stroje.

Dosud se tyto předpoklady prověřovaly pomocí testu rozumových schopností (tzn. test inteligence), testu manuální zručnosti (nalepování samolepících koleček na předlohu na papíru) a také testu pozorovacích schopností (nalezení vadných výlisků).

Manipulační dělník – vstřikovna plastů

Na pozici manipulačního dělníka na vstřikovně plastů se pracovníci starají zejména o přísun, organizaci a výměnu granulátu, nastavují potřebnou teplotu na sušce, vrací nepoužitý granulát na sklad, dále aktualizují stav zásob a materiálu, měli by mít přehled o uložení materiálu. Navází ke strojům materiál a obaly, třídí a likvidují odpady.

Požadováno je minimálně základní vzdělání nebo vyučení. Praxe v oboru není požadována. Protože se jedná o manipulaci s těžkými náklady, měl by mít uchazeč pro tuto práci také fyzické předpoklady. Dále jsou zapotřebí dobré matematické předpoklady, protože se zde pracuje s čísly, odpovědnost, spolehlivost, pečlivost a neměla by chybět i dobrá paměť.

K prověření se využívají testy rozumových schopností, manuální zručnosti a pozorovacích schopností. Dle mého názoru je zbytečné testovat kandidáty na této pozici na pozorovací schopnosti, protože nejde o práci s výrobky, zaměstnanec nezodpovídá za kvalitu výrobků, pouze manipuluje se zásobami.

Seřizovač – vstřikovna plastů

Seřizovač na vstřikovně plastů seřizuje stroje, nástroje a periferie dle norem. Programování těchto strojů je v českém jazyce, objevují se však i jiné jazyky. Dále tento pracovník čistí dávkovače a okolí stroje, vyměňuje formy, provádí záznamy

jednotlivých operací, zadává data do počítače. Jeho povinnosti je upozorňovat na závady a seřizovat stroj v případě špatného fungování. Spolupracuje s obsluhou strojů (tzn. s dělníky plast. výroby, s nástrojaři a také s technology).

Ideálním vzděláním je vyučení v oboru nebo střední odborná škola technického zaměření (může se jednat o obory nástrojař, elektro, mechanik, seřizovač, opravář apod.). Praxe v oboru opět není podmínkou. Je možné obsadit pozici i šikovným absolventem. Požadována je znalost práce na počítači, čtení výkresů a výhodou je znalost anglického nebo německého jazyka.

Z důvodu velké náročnosti na zapamatování všech procesů je zapotřebí dobrá paměť, dále logické myšlení, pečlivost, odpovědnost a spolehlivost. Neměla by chybět i manuální zručnost, matematické předpoklady a fyzická zdatnost. Běžně se tyto předpoklady prověřují testem rozumových schopností, manuální zručnosti, pozorovacích schopností a speciálně pro tuto pozici byl vytvořen také test teoretických znalostí. Uchazeči se také účastní pohovoru s mistrem ve výrobě.

Kontrolor jakosti – vstřikovna plastů

Hlavními úkoly na této pozici je kontrola kvality výrobků. Zaměstnanci zodpovídají za kvalitu výroby ve svém úseku. Dále schvalují a archivují dílenské vzorky dle výkresové dokumentace, pracují s měřidly, vedou dokumentaci zakázek u lisů, zadávají data do počítače a kontrolují dokumentaci. Dělají průběžnou kontrolu a provádí záznamy o neshodné výrobě. Spolupracují tedy se všemi pozicemi na středisku.

Vhodnými kandidáty pro tuto pozici mohou být interní zaměstnanci. U externích uchazečů je požadováno minimálně vystudované odborné učiliště nebo vyučení s maturitou. Praxe není podmínkou. Předpokládá se alespoň základní znalost výkresové dokumentace. Výhodou jsou také základy anglického a německého jazyka. Nesmí chybět znalost práce na počítači.

U kontrolorů jakosti jsou velké nároky na pečlivost, spolehlivost a nutné je mít pozorovací schopnosti (podmínkou je dobrý zrak). Uchazeči na tuto pozici se prověřují testem rozumových schopností, manuální zručnosti, pozorovacích schopností a pohovorem s mistrem ve výrobě.

Manipulační dělník – montáž

Tento pracovník průběžně doplňuje polotovary k pracovištím, kompletuje balící jednotky výrobků, má za úkol vypisovat dokumentaci a kontrolu správnosti etiketování. Dále připravuje přepravní jednotku včetně vrácenek a odváží ji na určené místo logistiky. Při své práci spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska.

Minimálně je požadováno základní vzdělání, praxe v oboru není nutná. Uchazeč by měl mít základy práce na počítači. Důležité jsou však matematické předpoklady, protože zaměstnanec pracuje s čísly, dále dobrá paměť, pečlivost, odpovědnost, spolehlivost, manuální zručnost a také fyzické předpoklady z důvodu manipulace s těžkými náklady.

Jako způsoby testování jsou nyní používány testy rozumových schopností, manuální zručnosti a pozorovacích schopností. Dle informací od hlavního mistra se také uchazeči účastní pohovoru ve výrobě a nemělo by chybět testování na montáži na kontrolu výrobků (z důvodu zjištění pozorovacích schopností).

Montážní dělník – montáž

Montážní dělník provádí montáž dílů na ručních pracovištích, poloautomatech i automatech. Kontroluje kvalitu dílů, zapisuje do dokumentace produkty na začátku a na konci směny a udržuje pořádek po celou dobu pracovní směny. Spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska.

Minimálně je nutné základní vzdělání, praxe v oboru však není požadována. Uchazeč by měl mít alespoň základní znalost práce na PC. Předpokládají se alespoň základy matematiky, dobré počítání a práce s kalkulátorem. Významný je dobrý pozorovací talent (podmínkou je dobrý zrak), dále manuální zručnost, spolehlivost a pečlivost.

Prověření uchazečů na danou pozici se provádí pomocí testu rozumových schopností, testu manuální zručnosti, testu pozorovacích schopností a následně absolvuje i manuální testy na montáži. Zde se kryjí dva velmi podobné druhy testování, a to test pozorovacích schopností s jedním manuálním testem ve výrobě. Dle mého názoru je zbytečné zdržovat uchazeče i personalisty duplicitou tohoto typu testování, proto doporučuji zrušení testu pozorovacích schopností pro pozici montážního dělníka a ponechání testů ve výrobě. Uchazeči by se měli účastnit i pohovoru ve výrobě.

Seřizovač – montáž

Každodenní činností seřizovače na montáži je příprava strojů na výrobu, jejich pravidelná údržba a kontrola chodu strojů, provádění drobných oprav strojů. Seřizovač zodpovídá za správný chod stroje vzhledem ke kvalitě, provádí pravidelné záznamy údržby, oprav, popřípadě záznam náhradních dílů. Spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska.

Ideálním vzděláním je vyučení nebo střední škola v technických oborech (může se jednat například o mechanika, seřizovače, opraváře apod.). Praxe v oboru je ideální v délce dva roky, ale není to podmínka. Požaduje se alespoň základní znalost práce na počítači.

Pro práci seřizovače je důležitá dobrá paměť (je zde velká náročnost na pamatování procesu), logické myšlení, matematické předpoklady, ale i pozorovací schopnosti, pečlivost, manuální zručnost, odpovědnost a spolehlivost. Prověření uchazeče sestává z testování rozumových schopností, manuální zručnosti, pozorovacích schopností a teoretických znalostí potřebných pro tuto pozici. Probíhá zde také pohovor se zaměstnancem ve výrobě (většinou s technologem, popřípadě s mistrem), který ověřuje uchazečovy praktické dovednosti.

Strojní specialista – montáž

Pracovník na této pozici samostatně obsluhuje poloautomatické a technicky náročnější stroje, provádí balení, vážení, kontrolu a správné etiketování. Zaznamenává údaje o výrobě do předepsaných formulářů, provádí drobné opravy stroje (případně zkoušky zkušebními vzory) a za úkol má také udržovat pořádek na pracovišti. Spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska.

Nejvhodnější vzdělání je vyučení nebo střední škola technického typu, praxe v oboru se doporučuje jeden rok, není však podmínkou. Většinou se zde dává přednost interním kandidátům, tedy převedením montážních dělníků na tuto pozici. Důvodem je zejména potřebná hlubší znalost konkrétních strojů. U uchazeče jsou předpokládány základy matematiky, dále dobrý pozorovací talent, manuální zručnost, spolehlivost, odpovědnost a pečlivost. Neměla by chybět i dobrá paměť a logické myšlení.

Ověření předpokladů se provádí pomocí stejného typu testů jako u montážního dělníka – tedy test rozumových schopností, manuální zručnosti, pozorovacích schopností a manuální testy na montáži. Opět zde uvádím poznámku, že není třeba provádět duplicitní test pozorovacích schopností, doporučuji jeho zrušení i pro tuto pozici.

Kontrolor jakosti – montáž

Náplní práce kontrolora jakosti na montáži je vstupní kontrola při zahájení výroby a povolení zahájení výroby, průběžná kontrola kvality výrobků, čtení výkresové dokumentace, práce s počítačem. Dále také pracuje s měřidly, zaškoluje obsluhu strojů a zařízení z hlediska otázek kvality, provádí odběry a výměnu vzorků, vede výkazovou dokumentaci kvality. Spolupracuje se všemi pozicemi střediska.

Vybírá se zde nejlépe z interních kandidátů (například nejlepší obsluhy strojů, tzn. montážní dělníci), u externích je požadováno minimálně základní vzdělání, doporučená praxe v oboru činí jeden rok (není ale podmínkou). Výhodou je základní znalost anglického nebo německého jazyka. Nutná je znalost práce s počítačem.

Je kladen nárok na pečlivost, důležité jsou výborné pozorovací schopnosti (dobrý zrak je podmínkou), odpovědnost a spolehlivost uchazečů. Předpoklady se prověřují testem rozumových schopností, testem manuální zručnosti a testem pozorovacích schopností. Vhodné je také, aby se uchazeč účastnil pohovoru s mistrem ve výrobě.

Strojírenský dělník – lisovna plechů

Úkolem zaměstnanců na této pozici je obsluha stroje při chodu, provádění základních nastavení navíjedel a kontrolního měření výlisků – zodpovídá za kvalitu výroby. Dále odvádí a třídí odpad, denně kontroluje čistotu strojů a pravidelně zaznamenává data do systému Palsoft.

Mezi požadavky na tuto pozici patří vyučení nejlépe v technickém oboru (není to však nutnou podmínkou), dále praxe v oboru jeden rok (také není podmínkou), výhodou je znalost německého jazyka. Předpokladem pro práci je manuální zručnost, spolehlivost, kladení důrazu na kvalitu. Kandidáti jsou prověřováni testem rozumových schopností, manuální zručnosti a pozorovacích schopností.

Manipulační dělník – lisovna plechů

Zaměstnanec na pozici manipulačního dělníka na lisovně plechů přiváží materiál a prázdné cívky k lisům, odváží cívky s hotovými výrobky a odpad (tzn. šrot), naváží stojany a přepravní koše, udržuje pořádek na lisovně plechů.

Požadované vzdělání je vyučení nejlépe v technickém oboru (není to podmínkou) a praxe v oboru jeden rok (také není podmínkou). Uchazeč by měl být spolehlivý a pečlivý, dalším předpokladem je manuální zručnost. Prověřování uchazečů probíhá testem rozumových schopností a pohovorem s mistrem ve výrobě.

Seřizovač – lisovna plechů

Seřizovač na lisovně plechů nasazuje nástroj na lis a provádí jeho seřízení, a to pomocí tlačítek na stroji (některá jsou v německém jazyce) dle písemných pokynů. Provádí kontrolní měření výlisků a kontroluje čistotu strojů, zodpovídá za kvalitu, vyplňuje výrobní dokumentaci a provádí pravidelnou údržbu strojů. Spolupracuje především s nástrojaři – je dalším článkem právě po nástrojaři.

Minimální stanovení vzdělání je vyučení nejlépe v technickém oboru (např. nástrojař, zámečnický, soustružnický, brusič apod.). Praxe v oboru je stanovena na jeden rok, není to však podmínkou. Nutná je základní znalost práce na počítači a výhodou může být základní znalost německého jazyka.

Mezi předpoklady na vykonávání daných činností patří manuální zručnost, spolehlivost, logické myšlení a také čtení výkresové dokumentace. Prověření uchazeče probíhá pomocí testu rozumových schopností, testu manuální zručnosti, pozorovacích schopností a také se účastní pohovoru s mistrem ve výrobě.

Kontrolor jakosti – lisovna plechů

Práce kontrolora jakosti na lisovně plechů zahrnuje zejména průběžnou i namátkovou kontrolu kvality výrobků, schvalování dílenských vzorků dle výkresové dokumentace a odebírání vzorků v průběhu výroby. Zaměstnanec vede výrobní dokumentaci, pracuje s výkresovou dokumentací, s posuvným měřítkem. Při své práci zadává data do informačního systému Palsoft. Spolupracuje se všemi ostatními zaměstnanci střediska.

Mezi požadavky na danou pracovní pozici patří minimálně základní vzdělání, nejlépe vyučení nebo střední škola. Vhodná praxe v oboru činí jeden rok, ale není podmínkou. Uchazeč by se měl orientovat ve výkresové dokumentaci a měl by umět pracovat s počítačem.

Předpokladem jsou výborné pozorovací schopnosti, pečlivost a komunikativnost. Prověření uchazeče se provádí pomocí testu rozumových schopností, manuální zručnosti a pozorovacích schopností, dále probíhá pohovor s mistrem ve výrobě.

3.2 Metody testování a jejich úprava

Dalším návrhem je prověření metod testování, obzvláště testů pozorovacích schopností a rozumových schopností. Dle provedených dotazníkových šetření je nejsložitější právě zmiňovaný **test pozorovacích schopností**. Jedná se o nalezení tří vadných výrobků (výlisků) z dvanácti kusů. K dispozici je výkres s různými pohledy výrobku, není však nikde ukázka vady, která má být na výrobku nalezena, což podstatně ztěžuje kandidátům situaci. Navíc se jedná o drobné chyby, které není úplně snadné rozpoznat, pokud uchazeč nemá s těmito výrobky zkušenost.

V tomto případě tedy navrhuji:

- kontaktování hlavního mistra a technologa ze vstřikovny plastů, kteří se podíleli na tvorbě tohoto testu,
- prodiskutování uvedeného problému – tzn. popis situace, pravděpodobný důvod
- sdělení návrhu na vyřešení – tzn. vytvoření písemných (textových nebo obrázkových) pokynů ke správnému nalezení vady, které by provedl technolog,
- otestování účinnosti změny na reprezentativním vzorku pracovníků,
- využití změněné metody při nejbližších nábořech výrobních pracovníků.

Druhou metodou testování je **test rozumových schopností** (neboli inteligence). S tímto dokumentem neměla většina dotazovaných žádný problém. Jedná se spíše o to, že otázky jsou již několikátý rok stále stejné a hrozí, že toho někteří lidé využijí. Na tuto skutečnost upozornila i personální asistentka. Doporučuji tedy vytvořit alespoň jednu další variantu, která doplní tu stávající a bude možné je na výběrových řízeních střídát.

Pomocí odborných knih a internetu lze snadno a poměrně rychle vyhledat určité úkoly, které se pouze převedou do ucelené formální podoby, a přidá se k nim bodové vyhodnocení. První část testu, kde mají uchazeči za úkol najít slovo, které nepatří k ostatním, jsem pouze mírně pozměnila. Byla vyřazena dosud správná odpověď a nahrazena novou, následně se promíchalo pořadí odpovědí. Druhou část jsem vytvořila ze zcela nových příkladů. Jedná se o srovnání dvojic slov. Pomocí odborných publikací jsem vyhledala cvičení na podobné úrovni a upravila je do potřebné podoby. Třetím úkolem v testu je určit poslední číslo v řadě. Jedná se pouze o jednoduché přičítání nebo násobení jednoho čísla. Zde nebylo zapotřebí využít literaturu, stačilo vymyslet jinou číselnou řadu na podobné úrovni. V poslední části má uchazeč dokreslit v řadě obrázků zbývajícím obrazec. Při vytváření nových cvičení jsem se zde opět inspirovala odbornou literaturou. Obrazce jsem vytvořila tak, aby měly stejný význam jako u původního testu, pouze vypadaly trochu jinak.

Celkem jsem navrhla dva nové testy rozumových schopností. Zkonzultovala jsem jejich podobu s personální manažerkou a personální asistentkou. Testy byly ověřeny na reprezentativním vzorku několika jedinců a následně ihned uvedeny do praxe. V současné době se již běžně využívají při výběrových pohovorech na výrobní pozice.

3.3 Otázky pro pohovory

Ve výběrovém řízení je používáno několik formulářů. Patří mezi ně mimo jiné i *Otázky na pohovor, Hodnocení uchazeče o zaměstnání*. V prvním z nich jsou vypsány otázky, na které se personalista dotazuje v průběhu výběrového pohovoru na výrobní pozice, a volná pole pro zaznamenání odpovědi a reakce kandidáta. Druhý formulář je původně určen pro hodnocení uchazečů na administrativní pozice, resp. jedná se o pomůcku výběru technicko-hospodářských pracovníků. Pro hodnocení výrobních pozic je však příliš obsáhlý a vyskytují se v něm nerelevantní údaje. Doporučuji tedy vyzdvížení pouze těch nejdůležitějších z nich, které budou zároveň použitelné při zhodnocení kandidátů na výrobní pozice, a připojit je k formuláři s otázkami. Pro zvýšení efektivity výběru uchazečů je vhodné zejména doplnit hodnocení a navázat na požadované charakteristiky zpracované v profilech kandidátů.

Uvedené dva dokumenty jsem tedy sloučila do jednoho. Otázky na pohovor jsem upravila do zajímavější podoby, částečně je pozměnila a doplnila. Místo nadpisů jednotlivých částí jsou vytvořeny u každé otázky jejich popisky. Dokument obsahuje jednak motivační otázky, dále otázky pro zjištění vlastností a chování uchazečů, ověření životopisu a podmínky nástupu.

Na poslední straně formuláře se nachází část Hodnocení uchazeče, ve které jsem použila jednak několik bodů z dokumentu „Hodnocení uchazeče o zaměstnání“ a také předpokládané vlastnosti a charakteristiky na výrobní pozice, které jsou uvedeny ve vytvořených profilech kandidátů. Dále je zde vyznačena třístupňová bodová škála pro zhodnocení jednotlivých charakteristik. Hodnocení uchazeče je rozděleno do tří oblastí. Jedná se o osobní hodnocení, které provádí sám personalista, hodnocení na základě otázek u výběrového pohovoru (jsou zde uvedeny položky s čísly otázek, pomocí kterých se ověřují) a hodnocení na základě provedených testů.

Dokument je zakončen volným místem pro doplnění případných poznámek. Jeho kompletní podoba je uvedena v příloze č. 6.

V případě zájmu personálního oddělení by bylo ještě možné tento formulář vytvořit pro každou pozici zvlášť, aby je personalisté nemuseli porovnávat s profilem kandidátů. Znamenalo by to větší administrativní náročnost, ale také zjednodušení práce.

3.4 Shrnutí návrhů

Pro lepší přehlednost jsem vytvořila Tabulku 12 (na následující straně) s jednotlivými návrhy, s určením, kdo je za jejich realizaci zodpovědný, a jakým způsobem (resp. v jakém termínu) se budou realizovat. Některé návrhy již byly zpracovány v rámci této diplomové práce, z toho důvodu jsem uvedla jako zodpovědnou osobu sebe, tzn. HR Trainee. V ostatních případech se jedná o realizaci návrhů personální asistentkou – HR Assistant. Skutečné uvedení do podnikové praxe bude záležet na rozhodnutí personální manažerky, v jejíž kompetenci je posouzení vhodnosti těchto návrhů a zajištění jejich uskutečnění.

Tabulka 12 Přehledné shrnutí návrhů a jejich realizace¹³²

Popis návrhu	Zodpovědná osoba	Realizace
Vytvoření profilů kandidátů	HR Trainee	vyhotoveno v rámci DP
Sdělení bližších informací při pozvání k testování	HR Assistant	průběžně
Prověření jednotlivých metod testování a jejich úprava	HR Trainee, HR Assistant	vyhotoveno v rámci DP + realizováno v praxi
Zaznamenání neobvyklých reakcí při zvaní na výběrový pohovor	HR Assistant	průběžně
Upravení otázek pro pohovory	HR Trainee	vyhotoveno v rámci DP
Při seznámení s přijetím zrekapitulovat informace o pozici, ověřit jejich přijetí	HR Assistant	průběžně

Některé změny jsou poměrně složité. Pro lepší přehlednost jsem se rozhodla vytvořit **metodikou k výběrovému řízení**, která je umístěna v příloze č. 7. Tato metodika obsahuje stručný *postup výběrového řízení na výrobní pozice*, popis a komentáře k dokumentu *Otázky pro pohovor na výrobní pozice* a jednotlivé *profily kandidátů*. Zabývá se kompletním procesem výběrového řízení na výrobní pozice od selekce životopisů až po výběr vhodného kandidáta. Všechny návrhy jsou zde zakomponovány a připraveny pro použití v praxi.

Pomocí uvedených změn bude možné lépe identifikovat vhodné kandidáty na výrobní pozice. Výběrové řízení se stane strukturovanějším díky přesněji vymezeným postupům a činnostem. Při výběru uchazečů budou použity pomůcky, které pomohou personalistům i vedoucím pracovníkům v rozhodování o přijetí či nepřijetí kandidáta. Vzroste tak pravděpodobnost výběru toho správného zaměstnance z mnoha uchazečů, který ve společnosti dlouhodobě setrvá, a bude dosaženo žádoucího zvýšení efektivity výběrového řízení.

3.5 Ekonomické aspekty

Výběrové řízení na výrobní zaměstnance nebývá tak nákladné jako u klíčových technicko-hospodářských pracovníků. I přesto se nejedná o zanedbatelné částky. Pokud shrnu jednotlivé náklady spojené s výběrem zaměstnanců, je jich poměrně mnoho. Největší náklady jsou spojeny samozřejmě s fluktuací zaměstnanců. Pokud nový

¹³² vlastní zpracování

zaměstnanec odejde, byly zbytečně vynaloženy peněžní prostředky minimálně na výběrové řízení. Jestliže tento pracovník už stačil projít různými zaškoleními, jsou náklady o to vyšší. Největší problém však nastává, způsobil-li nevhodně vybraný zaměstnanec škody ve výrobě. V automobilovém průmyslu je kladen velký důraz na kvalitu. V případě, že automobilka narazí na jeden vadný kus určité součásti, je reklamována celá zásilka a výrobci tak vznikají mimořádné náklady. Může se jednat o částky pohybující se až v milionech korun. Konkrétní suma lze jen těžko vyčíslit.

Čím více účinné bude výběrové řízení, tím bude mít podnik více šikovných a spokojených pracovníků a tím více se ušetří nákladů na jejich odchod.

Na realizaci návrhů změn ve výběrovém řízení bude zapotřebí **vynaložit určité finanční prostředky**. Na základě vlastního kvalifikovaného odhadu předpokládám následující náklady:

- čas potřebný na zaškolení personalistů – přibližně dvě hodiny:
 - 510,- Kč
- čas personalistů na prostudování metodiky a formulářů – přibližně čtyři hodiny:
 - 1.600,- Kč
- uvedení do praxe – zejména zdržení při první aplikaci – přibližně dvě hodiny:
 - 800,- Kč
- tisk materiálů (zejména metodiky, otázek pro pohovory a testů):
 - materiály se budou tisknout na vlastní velkokapacitní tiskárně na personálním oddělení, jejíž náklady jsou součástí podnikové režie a objem materiálů neovlivní významným způsobem rozpočet
- průběžná kontrola procesu výběrového řízení a fungování zavedených změn (alespoň jednou za dva měsíce):
 - 4.320,- Kč
- zpětná vazba po určitém období – čas potřebný na ověření účinnosti návrhů:
 - přibližně 10 hodin po půl roce: 4.000,- Kč,
 - přibližně 10 hodin po roce: 4.000,- Kč,
 - případné změny v návrzích – přibližně 10 hodin: 6.880,- Kč.

Celkové náklady na implementaci návrhů do praxe mohou dle uvedených částek činit zhruba 22.110,- Kč. Nejedná se o žádnou závratnou sumu, která by ovlivnila chod podniku.

Závěr

Výběr zaměstnanců je složitý proces, který má vliv na celý podnik a jeho úspěšnost. Pokud jsou do organizace přijati nesprávní pracovníci, může to mít vliv na zvýšení nákladů společnosti a na mnoho dalších faktorů. Tomu lze předejít prostřednictvím efektivního nastavení celého výběrového řízení tak, aby co nejlépe plnilo svůj účel.

V úvodní části jsem se zabývala vymezením nejdůležitějších informací o získávání a výběru zaměstnanců. Zmínila jsem také následné vyhodnocení efektivity, tedy zpětné kontroly účinnosti výběrového řízení. Poté jsem provedla analýzu současného stavu náboru a výběru zaměstnanců v uvedeném podniku, a to pomocí popisu aktuálně zavedeného postupu při výběrovém řízení, vytvořením a vyhodnocením dotazníkového šetření ze dvou pohledů a rozhovorem s personální asistentkou. Na závěr této části jsem shrnula pozitiva a negativa výběrového řízení dané společnosti.

Návrhovou část tvoří několik doporučených opatření, které pomohou zefektivnit získávání a výběr zaměstnanců v daném podniku. Jedná se zejména o vytvoření profilů kandidátů na jednotlivé pozice, pomocí kterých jsou stanoveny konkrétní požadavky na daná pracovní místa a lze je využít jako kritéria při výběru mezi uchazeči. Další návrh souvisí s prověřením metod testování při výběrových řízeních a jejich úpravou. Tento krok slouží jako základní protřídění vhodných uchazečů a musí mít tedy určitou vypovídací hodnotu. Třetím návrhem je upravení využívaných otázek při výběrových pohovorech na výrobní pozice tak, aby bylo možné dozvědět se co nejvíce informací o uchazečích a rozhodnout se na základě těchto a dalších podkladů o výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Pomocí implementace uvedených změn budou splněny stanovené dílčí kroky vedoucí k dosažení cíle. Tím se naplní i hlavní cíl, kterým je zvýšení efektivity získávání a výběru zaměstnanců na výrobní pozice v dané společnosti.

Zavedení jednotlivých návrhů do praxe záleží na rozhodnutí personální manažerky. V případě realizace bude nejdříve nutné proškolit zaměstnance (tzn. dva personální asistenty) na jednotlivé změny v procesu výběrového řízení. Poté stačí už jen provést tisk jednotlivých dokumentů a začít uplatňovat návrhy v praxi.

Jako zpětnou vazbu doporučují provést vyhodnocení všech přijatých zaměstnanců na uvedené výrobní pozice přibližně po půl roce od zavedení návrhů do praxe. Vyhodnocení by mělo spočívat v prozkoumání výsledků výběrových řízení těchto zaměstnanců, tzn. jaké měli bodové ohodnocení u jednotlivých metod testování, jaké bylo jejich hodnocení na základě výběrových pohovorů, zda ve společnosti ještě pracují či ne a nemělo by chybět i zhodnocení vedoucího, jak si zaměstnanec stojí v pracovních povinnostech, jak je výkonný. Srovnání těchto aspektů dá určitý výsledek, na základě kterého by měla být učiněna určitá opatření, zejména úprava problémových oblastí. To stejné by se mělo opakovat po dalších šesti měsících včetně ověření, zda bylo dosaženo zlepšení.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARRETT, J. *Testy pro výběr povolání: Uplatněte svoje IQ, osobnost a předpoklady v té pravé profesi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 187 s. ISBN 80-722-6904-6.
- [3] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [4] CARTER, P. RUSSELL, K. *Trénink paměti a kreativity II*. Brno: Computer Press, 2004. 188 s. ISBN 80-251-0327-7.
- [5] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 108 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [7] FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [8] HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [9] KOTLÁN, I. KOTLÁN, P. VITTOVÁ, K. *Testy obecných studijních předpokladů a základy logiky*. 1. díl. 8. vyd. Brno: Institut vzdělávání SOKRATES, 2009. 234 s. ISBN 978-80-86572-57-4.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] LUDLOW, R. PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-716-9252-2.
- [12] MATĚJKA, M. VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [13] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Podnikové dokumenty

- [14] *Hodnocení uchazeče/ky o zaměstnání*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2010]. Formulář.
- [15] *Lidské zdroje – HR*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2010. Prezentace pro zaměstnance.
- [16] *Otázky na pohovor*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009]. Formulář.
- [17] *Popis pracovního místa*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011. Formulář.
- [18] *Pozorovací schopnosti*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009]. Formulář.
- [19] *Požadavek na obsazení pracovní pozice*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011. Formulář.
- [20] *Řízení lidských zdrojů*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011. Podniková směrnice.
- [21] *Test manuální zručnosti*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009]. Formulář.
- [22] *Test rozumových schopností (intelligence)*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. [2009]. Formulář.
- [23] *Žádost o přijetí do pracovního poměru*. Lear Corporation Czech Republic s. r. o. 2011. Formulář.

Internetové portály a články

- [24] CJ Enterprises Ltd. *Example Competency Based Interview Questions*. [online]. c2007-2011 [cit. 28.4.2011]. Dostupné z: <http://www.job-application-and-interview-advice.com/competency-based-interview-questions.html>
- [25] *Fluktuace zaměstnanců* [online]. 9.11.2009 [cit. 29.3.2011]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>
- [26] HB84 s. r. o. *Intelligence a paměť*. [online] c2009 [cit. 30.4.2011]. Dostupné z: <http://www.cesko.tests-iq.eu/zajimavosti/intelligence-a-pamet.html>
- [27] *Chcete odhalit kandidátovu osobnost? Ptejte se na vhodné otázky!* [online]. 13.5.2008 [cit. 30.4.2011]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/prijimaci-rizeni/chcete-odhalit-kandidatovu-osobnost-ptejte-se-na-vhodne-otazky.html>

- [28] Job Bank USA. [online]. *Responsibility – Interview Questions*. c1995-2010 [cit. 28.4.2011].
Dostupné z: http://www.jobbankusa.com/interview_questions_answers/free_samples_examples/responsibility.html
- [29] Lear Corporation. *Investor Presentation*. [online]. 10. 1. 2011 [cit. 20. 2. 2011].
Dostupné z: http://files.shareholder.com/downloads/LEA/1174538749x0x434355/891976d3-2306-4e4c-b1c1-3642c21ec5bc/Detroit_AutoShow_Presentation_FINAL_for_WEB.pdf
- [30] Lear Corporation. *Lear závod* [online]. [cit. 20. 2. 2011].
Dostupné z: http://www.learcorp.cz/kontakt/lear_plants.html
- [31] Lear Corporation. *The history of Lear Corporation* [online]. c2011 [cit. 20. 2. 2011]. Dostupné z: <http://www.lear.com/en/about/history.aspx>
- [32] *Přispívají koníčky k pracovním úspěchům?* [online]. 7.5.2008 [cit. 30.4.2011].
Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/prispivaji-konicky-k-pracovnim-uspechum.html>

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

TABULKA 1 PŘEHLED METOD ANALÝZY SCHOPNOSTÍ CHOVÁNÍ.....	21
TABULKA 2 PŘEHLED METOD ANALÝZY DOVEDNOSTÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
TABULKA 3 ZDROJE A SÍLY VYHLEDÁVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	24
TABULKA 4 VHODNOST POUŽITÍ METOD VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
TABULKA 5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH CHARAKTERISTIKY.....	26
TABULKA 6 VYSVĚTLIVKY K TABULCE 5.....	27
TABULKA 7 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH TYPŮ ŽIVOTOPISŮ	31
TABULKA 8 CHARAKTERISTIKA DALŠÍCH PERSONÁLNÍCH DOKUMENTŮ.....	32
TABULKA 9 ČLENĚNÍ STRUKTUROVANÉHO VÝBĚROVÉHO POHOVORU.....	37
TABULKA 10 VOLBA TYPU ROZHOVORU	38
TABULKA 11 PŘEHLED ZÍSKANÝCH POZITIVNÍCH A NEGATIVNÍCH INFORMACÍ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	82
TABULKA 12 PŘEHLEDNÉ SHRNUTÍ NÁVRHŮ A JEJICH REALIZACE	99

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
OBRÁZEK 2 OBECNÝ ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
OBRÁZEK 3 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI FIREM.....	15
OBRÁZEK 4 MODEL VAZBY MEZI ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ A VÝKONEM	16
OBRÁZEK 5 MODEL VZTAHŮ A PODMÍNEK PŘI ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
OBRÁZEK 6 PŘEHLED „3 E“ EFEKTIVNÍHO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	29
OBRÁZEK 7 PRINCIP VÝSTAVBY AC/DC.....	36
OBRÁZEK 8 STRUKTURA ADAPTAČNÍHO PROCESU	43
OBRÁZEK 9 PŘEHLED ČINNOSTÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	45
OBRÁZEK 10 LEAR CORPORATION.....	47
OBRÁZEK 11 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	48
OBRÁZEK 12 LOGIKA NAVRHOVANÝCH ÚPRAV VE VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ.....	87

Seznam grafů

GRAF 1 POČET ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2010	49
GRAF 2 POČET NOVĚ PŘIJATÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2010	50
GRAF 3 CELKOVÁ FLUKTUACE V ROCE 2010	51
GRAF 4 DOBROVOLNÁ FLUKTUACE V ROCE 2010	51
GRAF 5 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 1	59
GRAF 6 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 3	60
GRAF 7 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 4	60
GRAF 8 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 6	62
GRAF 9 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 7	62
GRAF 10 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 9	63
GRAF 11 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 12	65
GRAF 12 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 14	66
GRAF 13 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ - OTÁZKA Č. 15	66
GRAF 14 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 1	68
GRAF 15 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 2	69
GRAF 16 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 3	70
GRAF 17 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 4	70
GRAF 18 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 5	71
GRAF 19 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 7	73
GRAF 20 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 8	73
GRAF 21 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 9	74
GRAF 22 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY - OTÁZKA Č. 10	75
GRAF 23 VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VEDOUCÍMI I PRACOVNÍKY VÝROBY	76
GRAF 24 VYHODNOCENÍ NÁZORU VEDOUCÍCH I PRACOVNÍKŮ VÝROBY NA VYLEPŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	77
GRAF 25 VYHODNOCENÍ NÁZORU VEDOUCÍCH I PRACOVNÍKŮ VÝROBY NA OTÁZKY U POHOVORŮ	77
GRAF 26 ZHODNOCENÍ PŘÍSTUPU/SPOLUPRÁCE PERSONALISTŮ V PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.	78

Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ	109
PŘÍLOHA Č. 2 VYHODNOCENÍ ZBÝVAJÍCÍCH OTÁZEK DOTAZNÍKŮ PRO VEDOUCÍ.....	113
PŘÍLOHA Č. 3 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBY.....	116
PŘÍLOHA Č. 4 VYHODNOCENÍ ZBÝVAJÍCÍCH OTÁZEK DOTAZNÍKŮ PRO PRACOVNÍKY VÝROBY.....	119
PŘÍLOHA Č. 5 PŘEHLEDNÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÝCH ŠETŘENÍ.....	122
PŘÍLOHA Č. 6 OTÁZKY PRO POHOVOR NA VÝROBNÍ POZICE.....	124
PŘÍLOHA Č. 7 METODIKA K VÝBĚROVÉMU ŘÍZENÍ.....	127

Zhodnocení procesu výběrového řízení ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s. r. o.

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká výběrového řízení na pozice pracovníků výroby ve společnosti Lear Corporation. Dotazník se skládá z několika částí. Jeho vyplnění Vám zabere pouze několik minut. Postupujte prosím podle pokynů v jednotlivých částech.

Jsem studentkou pátého ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. V letošním roce mě čekají státní závěrečné zkoušky. V rámci diplomové práce s názvem „Návrh na zvýšení efektivity výběrového řízení“ jsem zpracovala tento dotazník, který však poslouží také pro personální účely společnosti Lear Corporation. Vyplněním mi velmi pomůžete se zpracováním návrhů na změny v procesu výběrového řízení této společnosti.

Děkuji Vám za spolupráci
Kateřina Doleželová, HR Trainee

I. Obecné otázky k výběrovému řízení

Označte jednu odpověď. V uvedených řádcích doplňte důvod.

1. Jak hodnotíte celkový průběh výběrových řízení v naší společnosti?

	velmi dobrá	dobrá	špatná	velmi špatná
organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
časová náročnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
celkový dojem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Jaký máte názor na úspěšnost výběrových řízení?

<input type="checkbox"/> vyhovující	<input type="checkbox"/> částečně vyhovující	<input type="checkbox"/> nevyhovující
-------------------------------------	--	---------------------------------------

3. Jak hodnotíte spolupráci s personálním oddělením při vyhledávání a výběru nových pracovníků?

<input type="checkbox"/> vyhovující	<input type="checkbox"/> částečně vyhovující	<input type="checkbox"/> nevyhovující
-------------------------------------	--	---------------------------------------

Uved'te důvod:

4. Měl by být dle Vašeho názoru vylepšen průběh a způsob výběrových řízení na dělnické pozice?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

Uved'te důvod:

II. Příprava výběrového řízení

Označte jednu odpověď. V uvedených řádcích doplňte důvod.

5. Upřednostňujete ve vhodných případech obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů, tedy převedením stávajících pracovníků?

<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	----

6. Dal/a byste přednost výběru výrobních zaměstnanců prostřednictvím personální agentury před vyhledáním personalistou naší společnosti?

<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	nemohu posoudit
--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	----	--------------------------	-----------------

Uved'te důvod:

7. Zdá se Vám jako vhodný způsob získávání pracovníků pomocí spolupráce s odbornými školami?

<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	----

Uved'te důvod:

8. Přenecháváte raději předvýběr zaměstnanců na základě životopisů či žádostí personálnímu oddělení?

<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	----

Uved'te důvod:

III. Zhodnocení uchazečů

Doplňte podle pokynů.

9. Jaký způsob zjišťování informací o předpokladech uchazečů je podle Vás nejúčinnější? *Označte jednotlivé položky čísly 1 až 5 (1 = nejúčinnější, 5 = nevýznamný):*

<input type="checkbox"/>	testy rozumových schopností (intelligence)
<input type="checkbox"/>	testy teoretických odborných znalostí
<input type="checkbox"/>	testy pozorovacích schopností (hledání vadných výrobků)
<input type="checkbox"/>	manuální testy ve výrobě
<input type="checkbox"/>	testy manuální zručnosti (nalepování samolepek)
<input type="checkbox"/>	výběrový pohovor
<input type="checkbox"/>	odborný pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě
<input type="checkbox"/>	reference
<input type="checkbox"/>	<i>jiné:</i>

10. Podle kterých údajů v životopisu či žádosti si vybíráte kandidáty do výběrového řízení (např. pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání, absolvované kurzy,...)?

Uved'te ty nejdůležitější:

.....

.....

V následujících otázkách označte jednu odpověď. V uvedených řádcích doplňte důvod.

11. Je podle Vás testování uchazečů dostačující?

<input type="checkbox"/>	ano
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	částečně
--------------------------	----------

<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	----

Uved'te, co byste na testování změnili:

.....

.....

12. Je podle Vás důležité zhodnocení osobnostních charakteristik uchazečů?

<input type="checkbox"/>	ano
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	částečně
--------------------------	----------

<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	----

Uved'te důvod:

13. Získáte na základě výběrového pohovoru s uchazeči dostatek informací pro výběr nejvhodnějšího kandidáta?

<input type="checkbox"/>	ano
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	částečně
--------------------------	----------

<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	----

Uved'te důvod:

14. Jsou dle Vašeho názoru vyhovující otázky kladené personalistou u výběrových pohovorů?

<input type="checkbox"/>	ano
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	částečně
--------------------------	----------

<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	nemohu posoudit
--------------------------	-----------------

Uved'te důvod:

IV. Účinnost výběrových řízení

Označte jednu odpověď. V uvedených řádcích doplňte důvod.

15. Odpovídají přijetí zaměstnanci požadavkům daných pracovních míst?

<input type="checkbox"/>	ano
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	částečně
--------------------------	----------

<input type="checkbox"/>	ne
--------------------------	----

16. Jaká je podle Vás hlavní příčina ukončení pracovního poměru s nově přijatými zaměstnanci ze strany naší společnosti?

.....
.....

17. Z jakého důvodu podle Vás nejčastěji opouští zaměstnanci dobrovolně naši společnost ve zkušební době?

.....
.....

V. Závěrečné shrnutí

Doplňte.

Vaše připomínky k procesu získávání a výběru zaměstnanců na výrobní pozice:

.....
.....
.....
.....

Uveďte číslo Vašeho střediska:

Uveďte počet let Vaší praxe na vedoucí pozici:

Označte přibližný počet zaměstnanců, kteří byli přijati na Vaše oddělení během minulých tří měsíců:

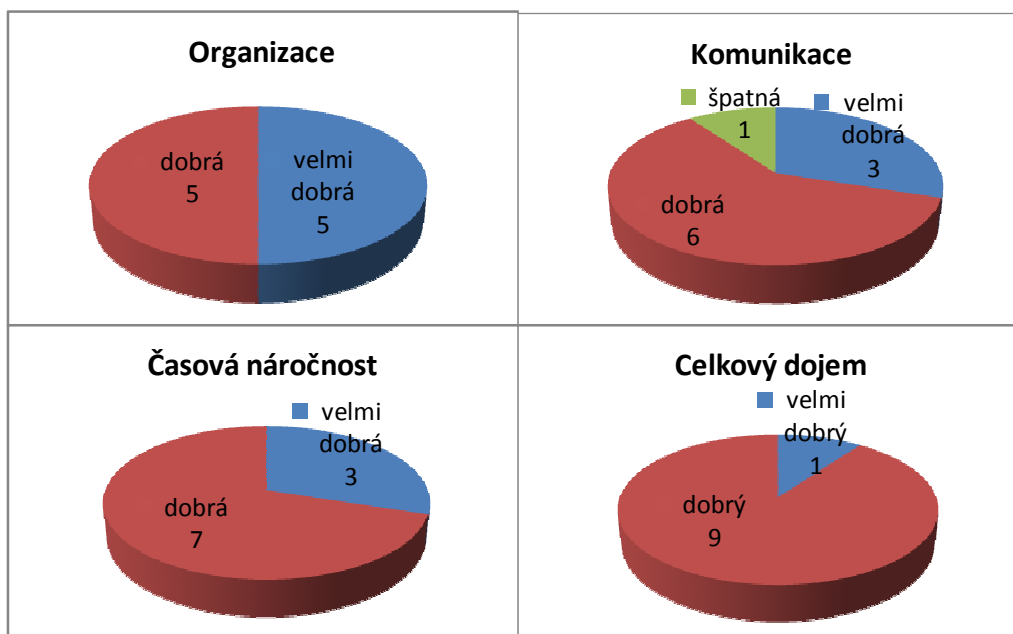
<input type="checkbox"/>	žádný	<input type="checkbox"/>	1 až 5	<input type="checkbox"/>	6 až 10	<input type="checkbox"/>	11 až 20	<input type="checkbox"/>	21 a více
--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

Děkuji Vám za spolupráci a za čas věnovaný na vyplnění tohoto dotazníku.

Kateřina Doleželová
HR Trainee

Příloha č. 2 Vyhodnocení zbývajících otázek dotazníků pro vedoucí

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkový průběh výběrových řízení v naší společnosti?



Otázka č. 2: Jaký máte názor na úspěšnost výběrových řízení?

Vedoucí hodnotili úspěšnost výběrových řízení jako vyhovující či částečně vyhovující. Nevyhovující odpověď se vůbec neobjevila. Dle většiny odpovědí je úspěšnost procesu pouze částečná. Z toho lze soudit, že se zde nachází prostor pro zlepšení.



Otázka č. 5: Upřednostňujete ve vhodných případech obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů, tedy převedením stávajících pracovníků?

Až na jednu zápornou odpověď uvedli respondenti souhlas či částečný souhlas s obsazováním pozic z vnitřních zdrojů.



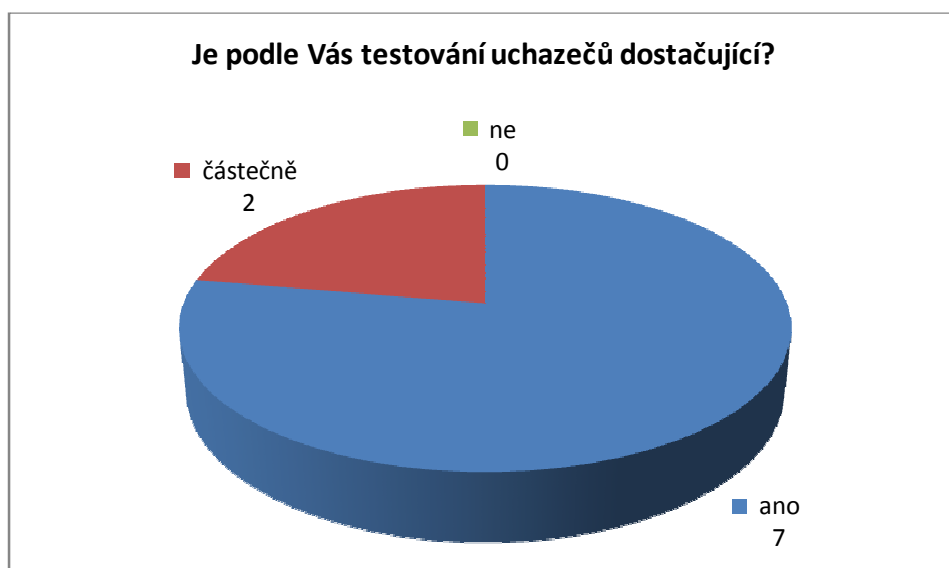
Otázka č. 8: Přenecháváte raději předvýběr zaměstnanců na základě životopisů či žádostí personálnímu oddělení?

Odpovědi na tuto otázku jsou různé. Někteří vedoucí raději přenechají předvýběr uchazečů na personalistech, jiní vedoucí si chtějí vybrat sami a část z nich uvádí, že je vhodná spolupráce obou zúčastněných stran.



Otázka č. 11: Je podle Vás testování uchazečů dostačující?

Dle respondentů je testování uchazečů dostačující, nebo částečně dostačující. Žádná z odpovědí nebyla zcela negativní. Někteří uvedli, že by vyloučili test lepení samolepek, nebo by naopak zavedli testování na konkrétních strojích.



Otázka č. 13: Získáte na základě výběrového pohovoru s uchazeči dostatek informací pro výběr nejvhodnějšího kandidáta?

Většina vedoucích uváděla, že na základě pohovoru s uchazeči získají pouze částečné informace. Nezmínili však žádný důvod, proto nelze určit konkrétní závěr. Ani jedna z odpovědí nebyla zcela záporná.



Zhodnocení procesu výběrového řízení ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s. r. o.

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká **výběrového řízení na pozici pracovníků výroby** ve společnosti Lear Corporation. Dotazník se skládá z několika částí. Jeho vyplnění Vám zabere pouze několik minut. Postupujte prosím podle pokynů v jednotlivých částech.

Jsem studentkou pátého ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. V letošním roce mě čekají státní závěrečné zkoušky. V rámci diplomové práce s názvem „Návrh na zvýšení efektivity výběrového řízení“ jsem zpracovala tento dotazník, který však poslouží také pro personální účely společnosti Lear Corporation. Vyplněním mi velmi pomůžete se zpracováním návrhů na změny v procesu výběrového řízení této společnosti.

Děkuji Vám za spolupráci
Kateřina Doleželová, HR Trainee

I. Obecné otázky k výběrovému řízení

Označte jednu odpověď. V uvedených rádcích doplňte důvod.

1. Kde jste se dozvěděli o volném pracovním místě v naší firmě?

internet	regionální tisk	úřad práce	známý	jinde
----------	-----------------	------------	-------	-------

2. Jak hodnotíte průběh výběrových řízení v naší společnosti?

	velmi dobrá	dobrá	špatná	velmi špatná
organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
délka trvání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
celkový dojem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Měl by být dle Vašeho názoru vylepšen průběh a způsob výběrových řízení na dělnické pozice?

ano	částečně	ne
-----	----------	----

Uved'te důvod:

4. Jak hodnotíte přístup personálních pracovníků v průběhu výběrového řízení?

vyhovující	částečně vyhovující	nevyhovující
------------	---------------------	--------------

Uved'te důvod:

5. Jak hodnotíte přístup mistrů v průběhu výběrového řízení?

<input type="checkbox"/> vyhovující	<input type="checkbox"/> částečně vyhovující	<input type="checkbox"/> nevyhovující
<input type="checkbox"/> nemohu posoudit		

Uved'te důvod:

6. Které informace jste během výběrového řízení postrádali?

.....

.....

II. Zhodnocení metod testování

Označte jednu odpověď. V uvedených řádcích doplňte důvod.

7. Ohodnotte metody testování, které jste v rámci výběrového řízení absolvovali. U metod, kterých jste se neúčastnili, označte „neumím posoudit“.

	velmi jednoduchá	jednoduchá	složitá	velmi složitá	neumím posoudit
test rozumových schopností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
test teoretických odborných znalostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
test pozorovacích schopností (hledání tří vadných výrobků)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manuální testy ve výrobě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
test manuální zručnosti (nalepování samolepek)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výběrový pohovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odborný pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jsou dle Vašeho názoru vyhovující otázky kladené personalistou u výběrových pohovorů?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> nemohu posoudit
------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--

Uved'te důvod:

III. Současná situace

Označte jednu odpověď. V uvedených řádcích doplňte důvod.

9. Jste spokojeni s pracovní pozicí, na kterou jste byli přijati?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

Uved'te důvod:

10. Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími položkami.

	velmi dobrá	dobrá	špatná	velmi špatná
náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
směnnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
přímý nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměňování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spolupracovníci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaškolování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Závěrečné shrnutí

Doplňte.

Vaše připomínky k výběrovému řízení na výrobní pozice:

.....

.....

.....

.....

Uveďte číslo Vašeho střediska:

Uveďte datum Vašeho nástupu do firmy:

Označte Váš věk:

<input type="checkbox"/>	do 25 let	<input type="checkbox"/>	26 – 35 let	<input type="checkbox"/>	36 – 50 let	<input type="checkbox"/>	51 let a více
--------------------------	-----------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------

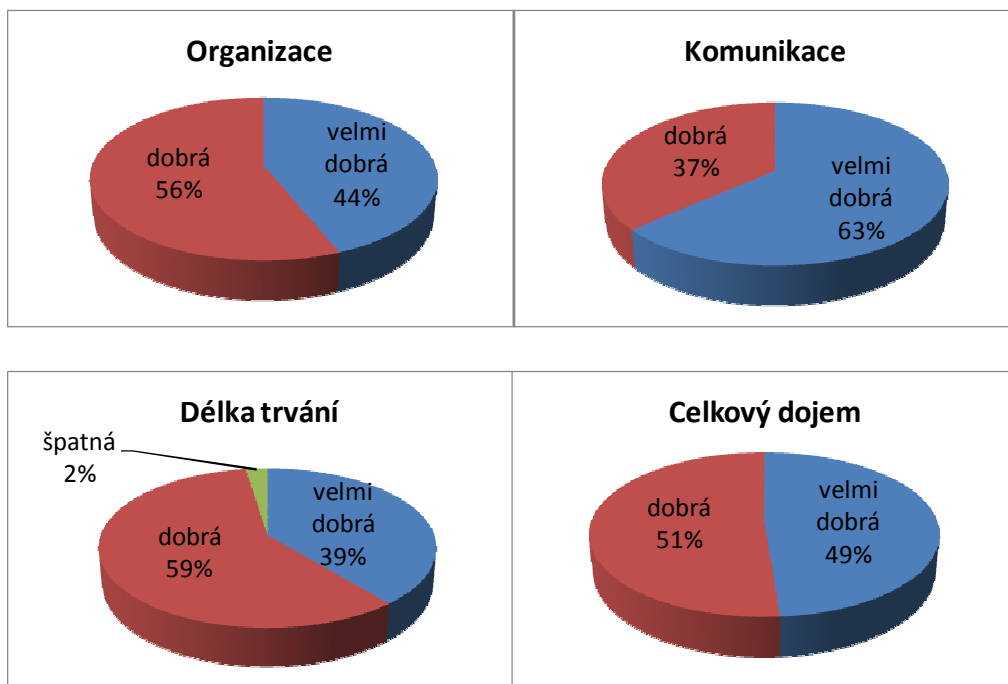
Děkuji Vám za spolupráci a za čas věnovaný na vyplnění tohoto dotazníku.

Kateřina Doleželová

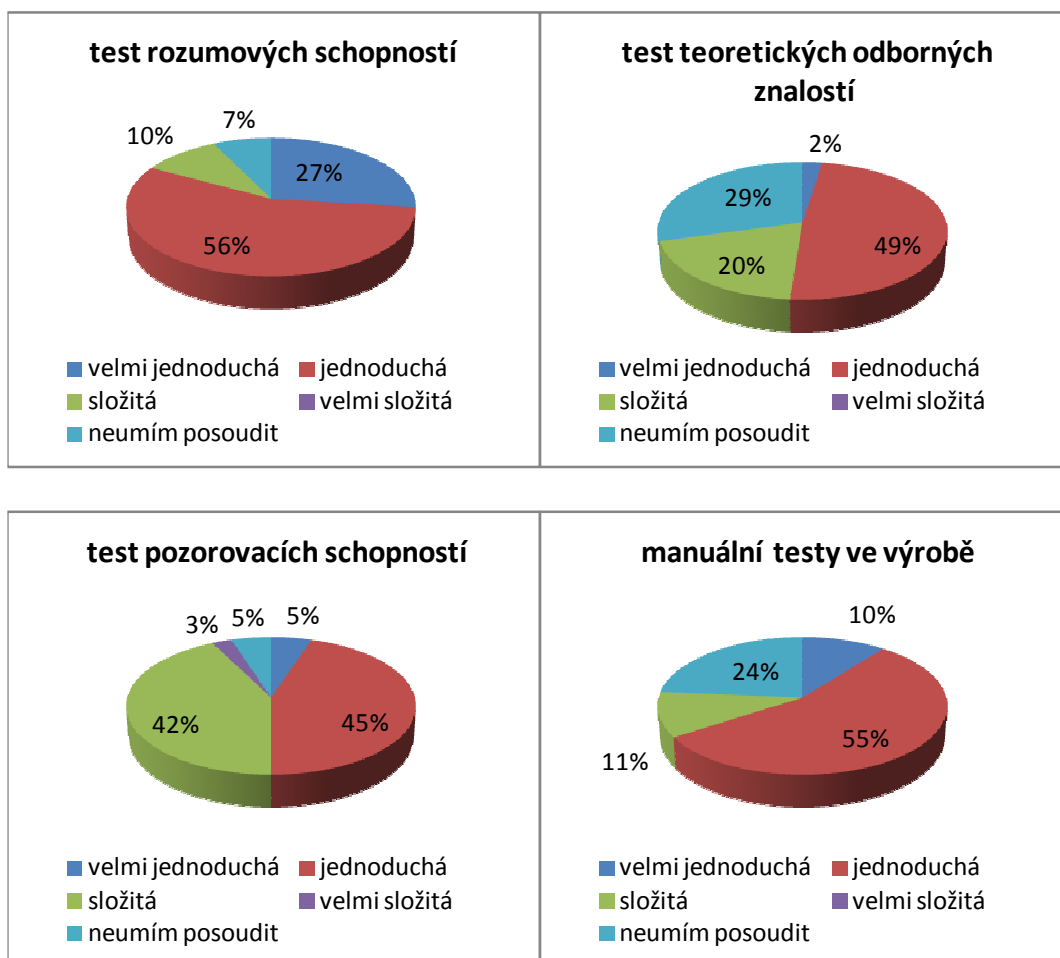
HR Trainee

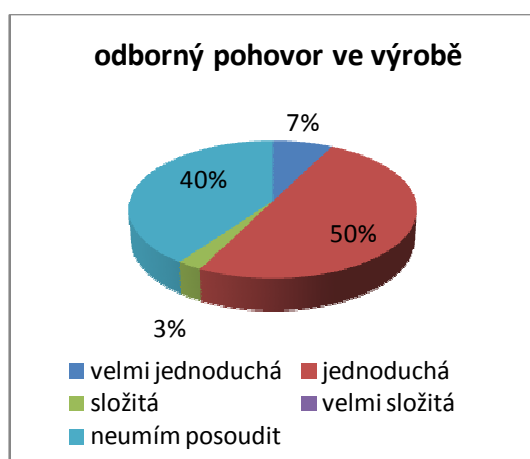
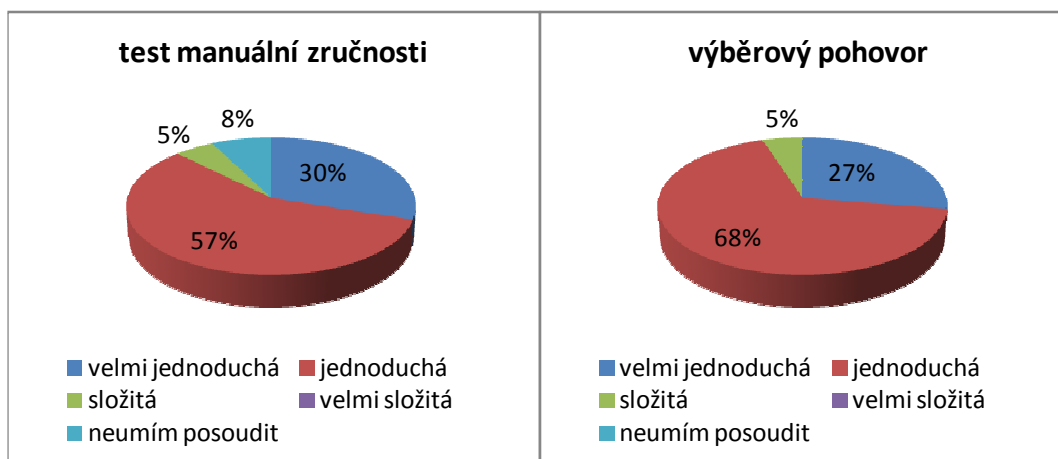
Příloha č. 4 Vyhodnocení zbývajících otázek dotazníků pro pracovníky výroby

Otázka č. 2: Jak hodnotíte průběh výběrových řízení v naší společnosti?

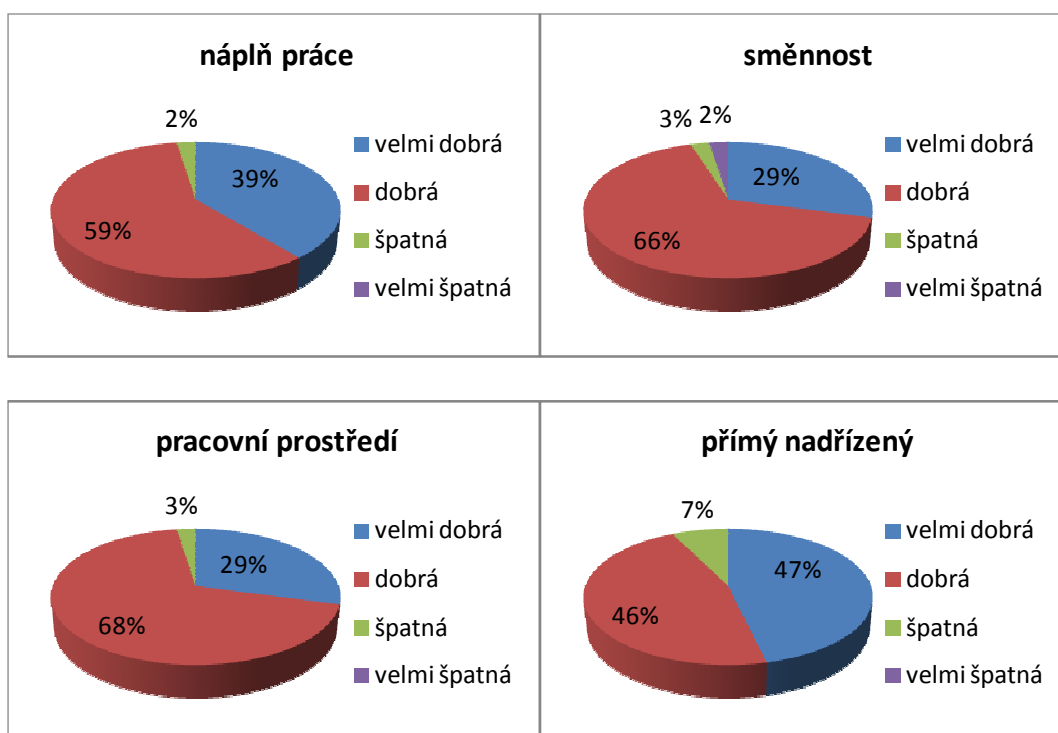


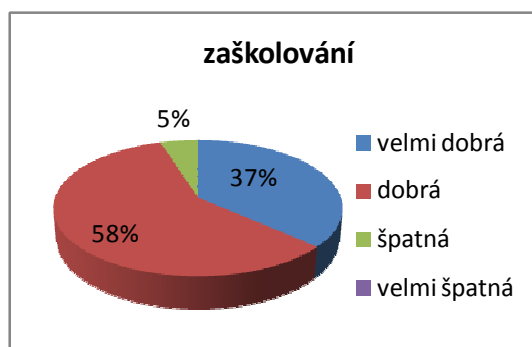
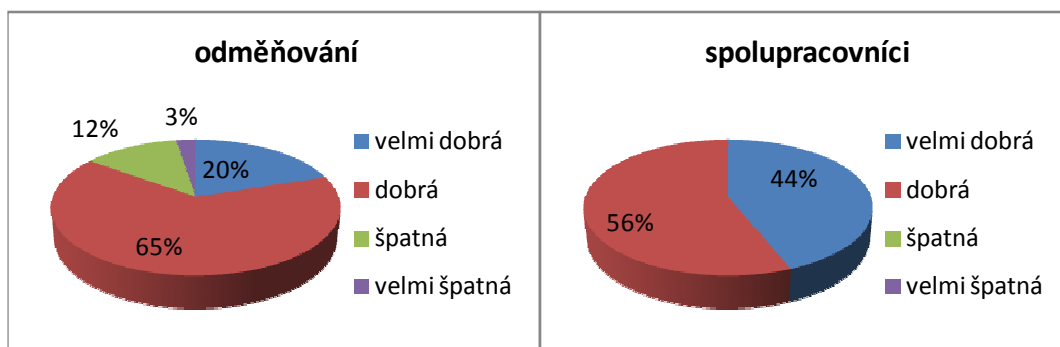
Otázka č. 7: Ohodnoňte metody testování, které jste v rámci výběrového řízení absolvovali.





Otázka č. 10: Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími položkami:





Příloha č. 5 Přehledné vyhodnocení dotazníkových šetření

Postup zhotovení tabulek:

Slovní vyjádření otázek a odpovědí z každého dotazníku bylo přeformulováno do přehledné tabulky. Jednotlivé otázky jsou očíslované dle pořadí počínaje číslem jedna. Pokud bylo součástí jedné otázky více položek, jsou v tabulce označeny víceúrovňovým číslováním (např. 1.1). Možnosti odpovědí jsou v tabulce vyjádřeny písmeny a – h. Odpovědi byly označovány zleva počínaje písmenem „a“. V tabulce Závěrečné zhodnocení je uvedeno vyhodnocení obecných údajů o respondentech, které mají charakter osobních otázek.

Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření - vedoucí

Odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
Otázka								
1.1 organizace	5	5						
1.2 komunikace	3	6	1					
1.3 časová náročnost	3	7						
1.4 celkový dojem	1	9						
2	4	6						
3	7	3						
4	1	3	5					
5	6	3	1					
6		1	8	1				
7	5	5						
8	3	4	2					
9	28	15	24	20	27	19	22	17
10 - vypisovací								
11	7	2						
12	6	3						
13	3	5						
14	3			6				
15	6	4						
16 - vypisovací								
17 - vypisovací								

Závěrečné zhodnocení:

středisko	210	220	230	240	250		
	1	3	3	1	2		
počet let praxe	1 rok	3 roky	5 let	6 let	7 let	9 let	10 let
	1	1	1	2	1	2	2
počet přijatých ZC	žádný	1 až 5	6 až 10	11 až 20	21 a více		
	1	2	3	3	1		

Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření - pracovníci výroby

Odpověď	a	b	c	d	e	f
Otázka						
1	2	3		33	3	
2.1 organizace	18	23				
2.2 komunikace	26	15				
2.3 délka trvání	16	24	1			
2.4 celkový dojem	20	21				
3		3	38			
4	40		1			
5	22	4	1	14		
6 - vypisovací						
7.1	11	23	4		3	
7.2	1	20	8		12	
7.3	2	18	17	1	2	
7.4	4	21	4		9	
7.5	12	23	2		3	
7.6	11	27	2			
7.7	3	20	1		16	
8	37	3	1			
9	33	5	3			
10.1	16	24	1			
10.2	12	27	1	1		
10.3	12	28	1			
10.4	19	19	3			
10.5	8	26	5	1		
10.6	18	23				
10.7	15	24	2			

Závěrečné zhodnocení:

středisko	230	220					
	22	18					
datum nástupu	15.1.10	1.11.20	1.12.10	13.12.10	1.1.11	3.1.11	1.2.11
	11	1	14	3	8	2	2
věk	do 25	26 – 35	36 – 50	51 a více			
	17	9	12	3			

OTÁZKY PRO POHOVOR NA VÝROBNÍ POZICE

Jméno uchazeče:

Pozice:

Datum pohovoru:

Pohovor vedl:

Motivační otázka	Co víte o naší firmě a výrobcích? <i>prověření zájmu uchazeče o naši firmu</i>		1
Motivační otázka	Kde jste se dozvěděl/a o naší nabídce práce? Proč chcete pracovat v Learu? <i>prověření zájmu uchazeče o práci</i>		2
Motivační otázka	Z jakých důvodů jste skončil ve Vašem posledním zaměstnání? <i>hrozí, že podobný problém se bude opakovat i u nás</i>		3
↓ možné navázat:	A v předešlých zaměstnáních? <i>+ vhodné prověřit i neuvedená období v CV</i>		4
Motivační otázka	Co se Vám nejvíce líbilo v posledním zaměstnání? A nejméně? <i>můžeme napovědět – kolektiv, prostředí, vedoucí,...</i>		5
↓ možné navázat:	Jaká práce Vás nejvíce bavila? <i>pro absolventy: Jaké předměty Vás ve škole bavily?</i> <i>zjišťujeme, zda se uchazeč na danou práci hodí</i>		6
Další pozn.			
Vlastnosti a chování	Jaké jsou Vaše silné stránky? Ve kterých oblastech vynikáte? <i>mohou to být povahové vlastnosti, osobnost</i>		7
Vlastnosti a chování	Máte nějaké cíle, kterých byste chtěl/a dosáhnout? (profesní) <i>vhodné pokud uchazeč pracoval na vyšších pozicích – ověřit, zda by mu nabízená práce vyhovovala</i>		8

Vlastnosti a chování	Co by mi o Vás řekl Váš poslední nadřízený?		9
Vlastnosti a chování	Jak řešíte konflikty se svým kolegou nebo nadřízeným? Popište konkrétní situaci. <i>zjištění, zda není uchazeč konfliktní typ</i>		10
↓ možné navázat:	Kdy jste se naposledy rozčílil/a?		11
↓ možné navázat:	Co děláte, když víte, že máte pravdu, ale Váš nadřízený s Vámi nesouhlasí? Popište konkrétní situaci.		12
Vlastnosti a chování	Popište stručně situaci, kdy jste v práci udělal/a chybu a jak jste ji řešil/a. <i>zjišťujeme zodpovědnost a spolehlivost uchazeče</i>		13
Vlastnosti a chování	Pracoval/a jste někdy ve skupině pracovníků? Popište situaci, kdy jste řešili nějaký problém. <i>zjišťujeme, zda je uchazeč schopen pracovat v týmu</i>		14
Vlastnosti a chování	Popište, kdy jste v práci musel/a vysvětlit něco složitěho, např. pracovní postup. Jakým způsobem jste postupoval/a? <i>zjišťujeme komunikační schopnosti</i>		15
Vlastnosti a chování	Jaké jsou Vaše záliby?		16
Další pozn.			
Ověření životopisu	Jaké odborné kurzy či školení jste absolvoval/a? <i>např. rekvalifikační kurzy apod.</i>		17
Ověření životopisu	Jakou máte znalost cizích jazyků? Umíte číst výkresovou dokumentaci? (pokud je to vyžadováno) <i>zeptat se na základě životopisu, popř. doplnit</i>		18
Ověření životopisu	Umíte pracovat na PC? Pracujete v programech MS Office? (Excel apod.) <i>zeptat se na základě životopisu, popř. doplnit</i>		19

Další pozn.	Nevadí Vám manipulace s těžkými břemeny? <i>pouze pokud je vyžadována fyzická zdatnost!</i>	20
-------------	--	----

Další pozn.	
-------------	--

Podmínky nástupu	Jakou máte představu o výši platu? <i>upřesnit, zda jde o čistou nebo hrubou mzdu, + sdělit uchazeči nástupní mzdu</i>	21
------------------	---	----

Podmínky nástupu	Jakým způsobem budete dojíždět do zaměstnání? Už jste někdy dojížděl/a? <i>ověřit, zda se uchazeč má jak dostat na směny – u hromadné dopravy ověřit, že si zjistil spoje</i>	22
------------------	--	----

Podmínky nástupu	Vyhovuje Vám směnnost? <i>ověřit, zda je uchazeč informován o směnách, popřípadě upřesnit pracovní dobu</i>	23
------------------	--	----

Podmínky nástupu	Kdy nejdříve byste mohl/a nastoupit v případě úspěchu ve výběrovém řízení? Máte nějaké další nabídky práce? <i>+ sdělit datum pravděpodobného nástupu</i>	24
------------------	--	----

Další pozn.	
-------------	--

Hodnocení uchazeče

osobní hodnocení

Přišel/a kandidát/ka včas?	ano	ne		Pozornost, aktivita	1	2	3
Vystupování	1	2	3	Odborná kvalifikace	1	2	3

hodnocení na základě otázek u výběrového pohovoru

1 – 6	motivace	1	2	3	10 – 12, 14	nekonfliktnost	1	2	3
3,4,8	profesní stálost	1	2	3	18	znalost cizích jazyků	1	2	3
19	znalost práce na PC	1	2	3	20	fyzická zdatnost	1	2	3
7,10,13	spolehlivost	1	2	3	7,9,13	individuální práce	1	2	3
7,12,13	odpovědnost	1	2	3	10,14	práce v kolektivu	1	2	3
10,12,15	komunikační schopnosti	1	2	3	22,23	časová flexibilita	1	2	3

hodnocení na základě provedených testů

TK	pečlivost	1	2	3	TI	dobrá paměť	1	2	3
TK, TM	manuální zručnost	1	2	3	TI	matematické předpoklady	1	2	3
TVK	pozorovací schopnosti	1	2	3	TM	schopnost udržení pozornosti	1	2	3
TI	výborné logické myšlení	1	2	3	TI	dobré orientační schopnosti	1	2	3

Další pozn.	
-------------	--

Jednotlivé kroky výběrového řízení na výrobní pozice

Třídění kandidátů na základě životopisů

- porovnat životopis/žádost o zaměstnání s požadavky na hledanou pozici pomocí profilu kandidáta
- vybrané uchazeče pozvat k provedení testů, seznámit kandidáty s hledanou pozicí, směnností, termínem pravděpodobného nástupu, popřípadě sdělit další informace
- zapsat pozvané kandidáty do formuláře *Výběrové řízení*

Testování uchazečů

- nachystat pro uchazeče testy podle způsobu prověření, které je uvedené v profilu kandidáta
- v domluveném termínu provést testování uchazečů
- vyhodnotit testy a zapsat výsledky do formuláře *Výběrové řízení*
- výsledky prodiskutovat s vedoucím příslušného oddělení a vybrat úspěšné uchazeče k pohovoru

Výběrový pohovor

- dohodnout s vedoucím možné termíny konání pohovorů
- telefonicky kontaktovat vybrané uchazeče a pozvat je k pohovoru, v případě jejich neobvyklé reakce zapsat poznámku do žádosti o zaměstnání/životopisu
- zapsat si termíny pohovorů do formuláře *Výběrové řízení*
- nachystat potřebný počet kopií žádostí o zaměstnání/životopisů podle počtu účastníků a pro každého kandidáta formulář *Otázky pro pohovor na výrobní pozice*
- před pohovorem si projít žádost o zaměstnání/životopis uchazeče a provedené testy, udělat si poznámku, na co si dát pozor a co obzvláště prověřit
- provést jednotlivé pohovory v naplánovaných termínech, zapisovat odpovědi uchazečů do formuláře *Otázky pro pohovor na výrobní pozice*

Výběr uchazeče

- vyhodnotit otázky pro pohovor na výrobní pozice pro jednotlivé uchazeče doplněním tabulky *Hodnocení uchazeče* na poslední straně formuláře,
- porovnat hodnocení s předpoklady pro práci na dané pozici (pomocí profilu kandidátů)
- zapsat výsledné hodnocení pohovorů do formuláře *Výběrové řízení*

- zhodnotit celkové výsledky jednotlivých kandidátů, prodiskutovat je s vedoucím a vybrat potřebný počet uchazečů s nejlepšími výsledky, kteří budou přijati
- vybrané uchazeče telefonicky kontaktovat a seznámit je s výsledky výběrového řízení, při tom:
 - zrekapitulovat informace o názvu pozice, na kterou byli přijati, směnnost, popřípadě další skutečnosti
 - ověřit trvání jejich zájmu o dané místo
 - potvrdit, zda mohou v určený den nastoupit do zaměstnání
 - sdělit instrukce k nástupu
- informovat vedoucího o přijetí/nepřijetí nabídky uchazečem

Pokyny k vyplnění formuláře Otázky pro pohovor na výrobní pozice

Formulář obsahuje dvě části. Jednou částí jsou otázky pro uchazeče a druhá část tvoří hodnocení uchazeče. Výběr otázek, které budou uchazeči pokládány, záleží na personalistovi. Je vhodné, aby byly vybírány na základě předpokladů pro jednotlivé pozice dle profilu kandidáta. Přehled všech předpokladů a čísla otázek s nimi souvisejících se nachází na konci dokumentu v části Hodnocení uchazeče. Níže jsou uvedeny komentáře k oběma částem formuláře.

Komentář k jednotlivým otázkám

Motivační otázky:

1. Co víte o naší firmě a výrobcích?
 - prověřujeme zájem uchazeče o naši firmu
 - zjišťujeme, kolik informací o podniku si uchazeč byl ochoten vyhledat
 - uchazeč by měl alespoň okrajově vědět, čím se naše firma zabývá, co vyrábí
2. Kde jste se dozvěděl/a o naší nabídce práce? Proč chcete pracovat v Learu?
 - prověřujeme zájem uchazeče o práci
 - kde se uchazeč dozvěděl o nabídce práce, můžeme ověřit s žádostí o zaměstnání (pokud ji od uchazeče máme)
 - na druhou otázku by měl uchazeč konkrétně odpovědět a uvést reálný důvod
 - odpověď na druhou otázku můžeme částečně ověřit tak, že se uchazeče dodatečně zeptáme, *proč jsou pro něj vyjmenované záležitosti důležité*
3. Z jakých důvodů jste skončil ve Vašem posledním zaměstnání?
 - hrozí, že uvedené důvody se mohou opakovat i u nás
 - ověřujeme, zda se může jednat o problémového zaměstnance
 - uchazeč by měl jasně odpovědět na otázku a nevyhýbat se odpovědi
4. A v předešlých zaměstnáních?
 - pokud uchazeč vystřídal více zaměstnání, bylo by vhodné prověřit všechny, obzvláště pokud je často střídal
 - pokud je mezi jeho zaměstnáními větší pauza, tak prověřit, čím se v tomto období zabýval
5. Co se Vám nejvíce líbilo v posledním zaměstnání? A nejméně?
 - zjišťujeme, co je pro zaměstnance důležité (posoudíme, zda mu to můžeme nabídnout) a naopak co mu vadí (porovnáme, zda se stejný problém nevyskytuje i u nás)
 - můžeme mu napovědět – např. kolektiv, prostředí, vedoucí, pracovní podmínky, náplň práce apod.

6. Jaká práce Vás nejvíce bavila? Pro absolventy: Jaké předměty Vás ve škole bavily?
- můžeme se zeptat v případě, že se nám nezdála odpověď v předchozí otázce
 - také je vhodné se zeptat, pokud si nejsme jisti, zda bude pracovní náplň uchazeči vyhovovat – například nemá na hledané pozici zkušenosti apod.

Vlastnosti a chování:

7. Jaké jsou Vaše silné stránky? Ve kterých oblastech vynikáte?
- zjišťujeme, jaké má uchazeč povahové vlastnosti
 - pokud přednosti korespondují s předpoklady na danou pozici, je to dobré znamení
8. Máte nějaké cíle, kterých byste chtěl/a dosáhnout? (profesní)
- ptáme se uchazeče zejména v případě, že pracoval na vyšších pozicích, například s vedením lidí
 - otázkou ověřujeme, zda bude pozice uchazeči vyhovovat, zda si nebude hledat práci u jiné společnosti na vyšší pozici – uchazeč by měl mít určitou motivaci pro práci u nás
9. Co by mi o Vás řekl Váš poslední nadřízený?
- odpověď na tuto otázku by se měla alespoň částečně shodovat s otázkou č. 7
 - pokud si kandidát protiřečí, tak to ověřit – zeptat se, *proč původně říkal něco jiného*
 - pokud odpoví pouze obecně (např. pracovitý), můžeme se ještě dodatečně zeptat, *jaký důvod má nadřízený myslet si právě to, co uchazeč říká*
10. Jak řešíte konflikty se svým kolegou nebo nadřízeným? Popište konkrétní situaci.
- z otázky by mělo alespoň přibližně vyplynout, jak uchazeč řeší problémy, zda není konfliktní typ a jestli s ním nemohou být v budoucnu potíže
11. Kdy jste se naposledy rozčílil/a?
- můžeme tím doplnit předchozí otázku, pokud se nám například nezdá odpověď
12. Co děláte, když víte, že máte pravdu, ale Váš nadřízený s Vámi nesouhlasí? Popište konkrétní situaci.
- touto otázkou můžeme zjistit více podrobností zejména v případě, pokud uchazeč odpoví neutrálně na předchozí dvě otázky – například že se nerozčiluje apod.
13. Popište stručně situaci, kdy jste v práci udělal/a chybu a jak jste ji řešil/a.
- uchazeč by měl být schopný přiznat chybu a provést opatření k nápravě
 - z otázky lze částečně zjistit, zda je uchazeč spolehlivý a odpovědný
14. Pracoval/a jste někdy ve skupině pracovníků? Popište situaci, kdy jste řešili nějaký problém.
- zjišťujeme, zda je uchazeč schopen pracovat v týmu, zda nemá problém dobře vycházet s lidmi apod.

15. Popište, kdy jste v práci musel/a vysvětlit něco složitého, např. pracovní postup. Jakým způsobem jste postupoval/a?
- zjišťujeme zejména komunikační schopnosti uchazeče – zda je schopen předávat informace ostatním atd.
16. Jaké jsou Vaše záliby?
- pomocí této otázky lze odvodit mnoho vlastností uchazeče – pokud například hraje na hudební nástroj nebo má rád ruční práce, bude pravděpodobně trpělivý a bude manuálně zručný; záliba v počítačových hrách může zdokonalovat logické myšlení; sportovní nadšenci mohou být výborní týmoví hráči plní síly a pevné vůle atd.

Ověření životopisu:

- otázky č. 17, 18 a 19 slouží zejména pro ověření správnosti údajů v žádosti či životopisu uchazeče a jejich doplnění
- u otázky č. 18 se mimo jiné zjišťuje, zda uchazeč umí číst výkresovou dokumentaci – v hodnocení na konci formuláře však tato položka není zahrnuta, úroveň posuzuje sám vedoucí příslušného oddělení při osobním pohovoru ve výrobě
- otázka č. 20 se týká pouze pozic, u kterých je vyžadována fyzická zdatnost – zejména u manipulačních dělníků

Podmínky nástupu:

- jedná se o uzavírací otázky
- komentáře jsou uvedeny přímo u jednotlivých otázek ve formuláři

Komentář k tabulce Hodnocení uchazeče

Hodnocení uchazeče je rozděleno do tří oblastí. Jedná se o:

- osobní hodnocení,
- hodnocení na základě otázek u výběrového pohovoru,
- hodnocení na základě provedených testů.

V případě slovního hodnocení zaškrtně hodnotitel jednu z odpovědí. U číselného hodnocení se kandidát ohodnotí čísly 1 až 3. Číslo 1 znamená nedostačující úroveň, číslo 2 dostačující a číslo 3 výbornou.

Osobní hodnocení vyplňuje personalista na základě vlastního uvážení podle toho, co bylo zjištěno během pohovoru.

Hodnocení na základě otázek u výběrových pohovorů se provádí dle odpovědí uchazeče na uvedené otázky. Na personalistovi je zhodnotit jednotlivé položky dle odpovědí a zaškrtnout příslušné číslo.

Hodnocení na základě provedených testů vypracuje personalista ještě před výběrovým pohovorem. Hodnotit se nemusí všechny položky – uchazeči nevykonávají

všechny testy, proto se zhodnotí pouze ty položky, u kterých je potřebný test uchazeče k dispozici.

Zkratky jednotlivých testů:

- TK = test kolečka (tzn. manuální zručnosti),
- TM = testy montáž (tzn. manuální testy na montáži),
- TVK = test vadné kusy (tzn. pozorovacích schopností),
- TI = test inteligence (rozumových schopností).

Pečlivost – zhodnotíme na základě testu manuální zručnosti, všímáme si, s jakou přesností nalepil kandidát kolečka na předlohu

Manuální zručnost – opět dle testu manuální zručnosti, tentokrát si všímáme, kolik koleček stačil uchazeč za naměřený čas nalepit a s jakou přesností se mu to povedlo

Pozorovací schopnosti – dle testu pozorovacích schopností – hodnotíme, kolik se uchazeči povedlo nalézt vadných výrobků a v jakém čase

Výborné logické myšlení – dle testu rozumových schopností – měl by v něm mít nadprůměrný výsledek nebo alespoň lepší průměr

Dobrá paměť – dle testu rozumových schopností (dobré fungování paměti je předpokladem pro vyplnění testu inteligence) + můžeme při výběrovém pohovoru položit doplňující otázku, například: „*Vzpomenete si, na jakou otázku jsem se Vás ptal/a jako první?*“

Matematické předpoklady – dle testu rozumových schopností, zejména třetí část

Schopnost udržení pozornosti – dle manuálních testů na montáži, vliv má především počet špatně vyrobených kusů

Dobré orientační schopnosti – na základě čtvrté části testu rozumových schopností

Personalista porovná jednotlivé položky hodnocení uchazeče s profilem kandidáta. Pokud bude mít uchazeč nedostatečné hodnocení u některého z bodů, který patří mezi požadované, měl by personalista posoudit, zda nebude vhodné takového uchazeče vyřadit z výběrového řízení.

Body u jednotlivých položek se sečtou, vynechají se nepotřebné položky (ty, které nejsou požadované) a výsledek se zapíše do formuláře Výběrové řízení.

Profily kandidátů – vstříkovna plastů

Pozice:	dělník plast. výroby
Oddělení:	220
Popis hlavních pracovních činností	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ provádí operace dle Výrobního příkazu a PKP, údržbu dle Plánu údržby stroje ✓ obsluhuje stroj, kontroluje kvalitu výrobků (zodpovídá za kvalitu výroby) ✓ dokumentuje průběh výroby ✓ udržuje pořádek na pracovišti ✓ spolupracuje se seřizovačem, mistrem, oddělením kvality 	
Požadavky na pozici	
Vzdělání	min. základní nebo vyučen
Praxe v oboru	není požadována
Znalost práce na PC	základní
Znalost výkresové dokumentace	-
Jazykové znalosti	-
Předpoklady pro práci	
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce
<input type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita
<input type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>
Způsob prověření uchazeče	
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)	
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> test pozorovacích schopností	
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí	
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)	
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor	
<input type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě	
Poznámky:	

Pozice:	manipulační dělník	
Oddělení:	220	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ stará se o přísun, organizaci a výměnu granulátu v suškách ✓ nastavuje teplotu na sušce, vrací nepoužitý granulát na sklad ✓ aktualizuje stav zásob, materiálu, má přehled o uložení materiálu ✓ naváží ke strojům materiál a obaly ✓ třídí a likviduje odpady 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	min. základní nebo vyučen	
Praxe v oboru	není požadována	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	-	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input checked="" type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input type="checkbox"/> manuální zručnost	<input checked="" type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:		

Pozice:	seřizovač	
Oddělení:	220	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ seřizuje stroj, nástroj, periferie dle normy ✓ čistí dávkovače a okolí stroje, vyměňuje formy ✓ provádí záznamy operací, zadává data do PC ✓ upozorňuje na závady, seřizuje stroj v případě špatného fungování ✓ spolupracuje s obsluhou, nástrojáři a technology 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	vyučen v oboru nebo SŠ (tech. směr – nástrojař, elektro, mechanik, seřizovač, opravář)	
Praxe v oboru	není požadována	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů	
Jazykové znalosti	AJ nebo NJ výhodou	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input checked="" type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input checked="" type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input checked="" type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input checked="" type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input checked="" type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:		

Pozice:	kontrolor jakosti	
Oddělení:	220	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ kontroluje kvalitu výrobků, zodpovídá za kvalitu výroby ve svém úseku ✓ schvaluje a archivuje dílenské vzorky dle výkresové dokumentace ✓ pracuje s měřidly - posuvné měřítko, mikroskop, řezání - měření v dutinách ✓ vede dokumentaci zakázky u lisu, zadává data do PC, kontroluje dokumentaci ✓ provádí průběžnou kontrolu, provádí záznam o neshodné výrobě ✓ spolupracuje se všemi pozicemi střediska 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	min. odborné učiliště nebo vyučení s maturitou	
Praxe v oboru	není požadováno	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů	
Jazykové znalosti	základní znalost AJ a NJ výhodou	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input checked="" type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:	dobrý zrak podmínkou	

Profily kandidátů – montáž

Pozice:	manipulační dělník		
Oddělení:	230		
Popis hlavních pracovních činností			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ průběžně doplňuje polotovary k pracovištím ✓ kompletuje balící jednotky výrobků ✓ vypisuje dokumentaci a kontroluje správnost etiketování ✓ připravuje přepravní jednotku včetně vrácenek a odváží ji na určené místo logistiky ✓ spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska 			
Požadavky na pozici			
Vzdělání	min. základní		
Praxe v oboru	není požadována		
Znalost práce na PC	základní		
Znalost výkresové dokumentace	-		
Jazykové znalosti	-		
Předpoklady pro práci			
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly		
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input checked="" type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.		
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti		
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input checked="" type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti		
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce		
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu		
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita		
<input type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>		
Způsob prověření uchazeče			
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)			
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti			
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností			
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí			
<input checked="" type="checkbox"/> manuální testy na montáži (kontrola)			
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor			
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě			
Poznámky:			

Pozice:	montážní dělník	
Oddělení:	230	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ provádí montáž dílů na ručních pracovištích, poloautomatech i automatech ✓ kontroluje kvalitu dílů včetně kvality vstupních dílů ✓ zapisuje do dokumentace produkty na začátku a na konci směny ✓ udržuje pořádek po celou dobu pracovní směny ✓ spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	min. základní	
Praxe v oboru	není požadována	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	-	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input checked="" type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:	dobrý zrak podmínkou	

Pozice:	seřizovač	
Oddělení:	230	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ připravuje stroje na výrobu ✓ pravidelná údržba a kontrola chodu stroje, provádí drobné opravy stroje ✓ odpovídá za správný chod stroje vzhledem ke kvalitě ✓ provádí pravidelné záznamy údržby, oprav stroje, popř. záznam náhradních dílů ✓ spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	ideálně vyučen nebo SŠ v technických oborech (mechanik, seřizovač, opravář)	
Praxe v oboru	ideálně 2 roky (není podmínkou)	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input checked="" type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input checked="" type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input checked="" type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input checked="" type="checkbox"/> manuální testy na montáži (kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:		

Pozice:	strojní specialista	
Oddělení:	230	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ samostatně obsluhuje poloautomaty a technicky náročnější stroje ✓ provádí balení, vážení, kontrolu a správné etiketování ✓ provádí stoprocentní kontrolu u nařízených výrobků ✓ zaznamenává údaje o výrobě do předepsaných formulářů ✓ udržuje pořádek na pracovišti a provádí drobné opravy stroje, případně zkoušky zkušebními vzory ✓ spolupracuje se všemi zaměstnanci střediska 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	ideálně vyučen nebo SŠ technického směru	
Praxe v oboru	ideálně 1 rok (není podmínkou)	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů výhodou	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input checked="" type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input checked="" type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input checked="" type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input checked="" type="checkbox"/> manuální testy na montáži (kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:	nejlépe interní zaměstnanci	

Pozice:	kontrolor jakosti		
Oddělení:	230		
Popis hlavních pracovních činností			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ provádí vstupní kontrolu při zahájení výroby/povolení zahájení výroby ✓ kontroluje průběžnou kvalitu výrobků, čtení z výkresů, práce s PC ✓ pracuje s měřidly - posuvné měřítko, mikroskop, projektor ✓ zaškoluje obsluhu strojů a zařízení z hlediska otázek kvality ✓ provádí odběry a výměnu vzorků, vede výkazovou dokumentaci kvality ✓ spolupracuje se všemi pozicemi střediska 			
Požadavky na pozici			
Vzdělání	min. základní, nejlépe vyučen v oboru nebo SŠ technického směru		
Praxe v oboru	ideálně 1 rok (není podmínkou)		
Znalost práce na PC	základní		
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů		
Jazykové znalosti	-		
Předpoklady pro práci			
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input type="checkbox"/>	matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/>	fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input checked="" type="checkbox"/>	schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/>	dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/>	schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/>	schopnost práce v kolektivu	
<input checked="" type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/>	časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>		
Způsob prověření uchazeče			
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)			
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti			
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností			
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí			
<input checked="" type="checkbox"/> manuální testy na montáži (kontrola)			
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor			
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě			
Poznámky:	nejlépe interní zaměstnanci (například nejlepší obsluhy), důraz na pečlivost, dobrý zrak podmínkou		

Profily kandidátů – lisovna plechů

Pozice:	seřizovač		
Oddělení:	250		
Popis hlavních pracovních činností			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ spolupracuje s nástrojaři (je dalším článkem po nástrojaři) ✓ nasazuje nástroj na lis a provádí jeho seřízení ✓ vyplňuje výrobní dokumentaci (písemně i elektronicky) ✓ provádí kontrolní měření výlisků a kontroluje čistotu strojů ✓ zodpovídá za kvalitu, provádí pravidelnou údržbu strojů, nastavení periferií (navíjedlo, odvíjedlo,...) 			
Požadavky na pozici			
Vzdělání	nejlépe vyučen v technickém oboru (nástrojař, zámečnick, soustružník, brusič apod.)		
Praxe v oboru	ideálně 1 rok (není podmínkou)		
Znalost práce na PC	základní		
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů		
Jazykové znalosti	-		
Předpoklady pro práci			
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input type="checkbox"/>	matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/>	fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/>	schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/>	dobré orientační schopnosti	
<input type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/>	schopnost individuální práce	
<input type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/>	schopnost práce v kolektivu	
<input checked="" type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/>	časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>		
Způsob prověření uchazeče			
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)			
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti			
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností			
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí			
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)			
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor			
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě			
Poznámky:			

Pozice:	kontrolor jakosti	
Oddělení:	250	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ kontroluje kvalitu výrobku - průběžně i namátkově ✓ schvaluje dílenské vzorky dle výkresové dokumentace, odebírá vzorky v průběhu výroby ✓ vede výrobní dokumentaci, pracuje s výkresovou dokumentací ✓ používá intranet, zadává data do informačního systému Palsoft ✓ spolupracuje se všemi ostatními zaměstnanci střediska 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	nejlépe vyučen v oboru nebo SŠ technického směru	
Praxe v oboru	ideálně 1 rok (není podmínkou)	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input checked="" type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input checked="" type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:		

Pozice:	strojírenský dělník	
Oddělení:	250	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ obsluhuje stroj ✓ provádí základní nastavení navíječek ✓ provádí kontrolní měření výlisků, zodpovídá za kvalitu ✓ odvádí a třídí odpad, denně kontroluje čistotu strojů ✓ provádí pravidelné záznamy do Palsoftu 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	vyučen v technickém oboru (není podmínkou)	
Praxe v oboru	ideálně 1 rok (není podmínkou)	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	čtení výkresů	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input checked="" type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input checked="" type="checkbox"/> dobrá paměť	<input type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input checked="" type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:	časem by se mohl/a zaučit na základní seřizování	

Pozice:	manipulační dělník	
Oddělení:	250	
Popis hlavních pracovních činností		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ přivazuje vstupní materiál k lisům ✓ váží, zapisuje, balí a odváží výstupní materiál ✓ odváží cívky s hotovými výrobky a odpad ✓ udržuje pořádek na lisovně plechů ✓ provádí pravidelné inventury materiálu 		
Požadavky na pozici		
Vzdělání	vyučen v technickém oboru (není podmínkou)	
Praxe v oboru	ideálně 1 rok (není podmínkou)	
Znalost práce na PC	základní	
Znalost výkresové dokumentace	-	
Jazykové znalosti	-	
Předpoklady pro práci		
<input checked="" type="checkbox"/> spolehlivost	<input type="checkbox"/> matematické předpokl. – práce s čísly	
<input checked="" type="checkbox"/> pečlivost	<input type="checkbox"/> fyzická zdatnost – manip. s těžkými bř.	
<input checked="" type="checkbox"/> odpovědnost	<input type="checkbox"/> schopnost udržení pozornosti	
<input checked="" type="checkbox"/> manuální zručnost	<input type="checkbox"/> dobré orientační schopnosti	
<input type="checkbox"/> pozorovací schopnosti	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost individuální práce	
<input type="checkbox"/> dobrá paměť	<input checked="" type="checkbox"/> schopnost práce v kolektivu	
<input type="checkbox"/> výborné logické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/> časová flexibilita	
<input checked="" type="checkbox"/> komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	
Způsob prověření uchazeče		
<input checked="" type="checkbox"/> test rozumových schopností (intelligence)		
<input checked="" type="checkbox"/> test manuální zručnosti		
<input type="checkbox"/> test pozorovacích schopností		
<input type="checkbox"/> test teoretických odborných znalostí		
<input type="checkbox"/> manuální testy na montáži (výroba + kontrola)		
<input checked="" type="checkbox"/> výběrový pohovor		
<input checked="" type="checkbox"/> pohovor s mistrem/jiným pracovníkem ve výrobě		
Poznámky:		